



En kvalitativ studie om upplevelser av ett kreativt arbetsklimat
och ledarskapets påverkan på arbetsklimatet i ett mindre
kunskapsföretag

Christel Persson Pinon och Susanne Irhagen
Institutionen för psykologi
Lunds Universitet

Kandidatexamensuppsats vt 2004

Handledare: Farida Rasulzada

Examinator: Hans Bengtsson och Roger Sages

Abstract

The aim of the study was to examine how creative the employees in a company experience their work climate. We were interested to examine factors that inhibit and stimulate creativity at the workplace. We also wanted to investigate the effects of leadership on a creative work climate. A total of 5 employees were interviewed. The interview questions were based on the models' of Amabile, Ekvall and West. The obtained results were analyzed after the 9 points scale of Amabile and Grysiewicz's theory of creativity, Ekvall's model of creative organizational climate and West and Anderson's team climate innovation, as well as with theories of leadership by Yukl, Ekvall and Arvonen. The result indicated that leadership and work environment have an impact on creativity in our company.

Kreativitet

För att veta vad vi pratar om när vi ska titta på kreativitet inom organisationen ville vi ta reda på vad forskarna anser vara kreativitet. Amabile skriver i sin *Creativity in context* (1996) att det inte finns någon genomgående grundad uppfattning om vad kreativitet är eller vad det står för. Göran Ekvall (1997) skriver att de mentala processerna som är involverade i det kreativa agerandet har setts som ett sätt att kombinera nya och värdefulla insikter och kunskaper. Mestadels har uppfattningarna baserats på det implicita eftertrycket på individen och dess möjligheter, men den explicita förklaringen använder sig av den kreativa produkten som tecken på kreativitet. Redan här insåg vi att om vi skulle förstå hur den kreativa arbetsmiljön påverkar individen skulle vi behöva läsa och jämföra flera teoretiker för att inte missa något av värde. Låt oss fortsätta med att titta på vad de olika grupperna av psykologiska forskare sagt om själva kreativiteten.

Gestaltpsykologerna föreslog att kreativitet och insikt höjs, när tänkaren fångar de viktigaste delarna av ett problem och deras relation, för att komma fram till en slutgiltig lösning. Några av utvecklingspsykologerna har föreslagit att kreativt tänkande delar många inslag med Piagets transformationer. J. P. Guilford ansåg 1956, med hans structure of intellect, att kreativitet är en rå talang som är ett set av medfödd skicklighet och möjligheter som står för en största del varians i det kreativa beteendet. Andra forskare anser att kreativiteten kan vara olika inom sina olika områden om det så gäller vetenskap, artisteri, verbalitet eller musikalitet. Man kan fråga sig om kreativiteten identifieras med vissa specifika produkt-delar, personlighetsdelar eller tankeprocesser. Det finns även forskare som anser att kreativitet är odefinierbart, att det tangerar det okända och att det är i sig okänt.

Amabile, en kvinnlig amerikansk forskare vars kreativitetssyn vi använt oss av som bas, anser att flera forskare varit snabba att definiera själva kriterierna för vad kreativitet är för något. Amabile erbjuder flera olika modeller som visar hur arbetsmiljön påverkar kreativiteten, vi ska titta på komponentmodellen och konceptualisationsmodellen och jämföra dem. Vi vill även veta hur ledarskapet påverkar kreativiteten. Det gör vi med Ekvalls och Arvonens CPE-modell och hans ledarskapsprofiler. Michael Wests och Neil Andersons teamklimatmodell har gett oss information när det gäller gruppen.

Forskarna kan en hel del om kreativitet på både det kognitiva och personliga planet, men den sociala miljöns påverkan på kreativitet är fortfarande ett relativt oforskat område. Man vet med andra ord ännu inte tillräckligt för att kunna precisera en universell term av själva kreativiteten. Det räcker nämligen inte med att en person har vissa drag för att den personen ska producera kreativt. Så redan nu vet vi att bara för att man är kreativ behöver man inte utföra kreativa handlingar. Det behövs något mer.

Om vi börjar med att gå in och titta på svenska språkets förklaring av vad kreativitet är för något så är det under ordet kreativ som man hittar en förklaring. I SAOL (1997 Svenska Akademiens Ordlista) står det att läsa:

kreativ adj-a –t skapande, nydanande, produktiv

Tre till synes ganska skilda ord eller betydelser bildar, tillsammans eller var och en för sig, betydelsen kreativ. Men vad menar man då med att vara skapande, nydanande och produktiv. Ordet skapande hittar man i samma SAOL och det står: anda, drift, förmåga, glädje, kraft, lust, process och vilja, nydanande står under dana: bilda, forma och fostra och under produktiv står det: alstringskraftig, fruktsam, som producerar nyttigheter, skapande och givande.

Så ordet kreativ står för en otrolig bredd och vi ska härnäst försöka fånga in betydelsen och vad det innebär rent konkret, och praktiskt innan vi går in på de två andra påverkande faktorerna som är arbetsmiljö och ledarskap. Kan vi då inte gå rakt på sak och diskutera kreativ arbetsmiljö? Vi tyckte att det kändes svårt eftersom vad är då kreativitet i arbetsmiljön? Olika typer av område har undersökts när det gäller kreativitet. Barnen är naturligtvis en viktig undersökningsgrupp. Man har utfört samma kreativitetstester på vuxna. Amabile och hennes team arbetade fram kreativitetstester där man testar tre domäner verbalt, artistiskt och problemlösningsmässigt (Amabile, 1996).

Man delade upp de kreativa möjligheterna på tre skilda fokuseringar: distinkta personlighetskaraktäristiska, speciella kognitiva abiliteter och den sociala miljöns påverkan som hindrar eller förstärker kreativt beteende. Nu visste vi vilket av de tre som är vårt område. Företaget anställer personal som visar de distinkta personlighetskaraktäristikan för att utföra arbetet, samt de kognitiva förmågorna, återstod vår fokus: den sociala miljöns

påverkan. Amabiles forskningsteam har undersökt miljöns påverkan på kreativiteten på vuxnas arbete och nivån av innovation inom organisationen. Kreativitet definieras här som produktionen av nya och passande idéer av individer eller små grupper som arbetar tätt tillsammans. Innovation definieras som ett lyckosamt implement av kreativa idéer av organisationen (Amabile, 1996).

Komponentmodellen

Denna modell har vi tagit in för tydliggöra vad kreativitet är för något. Komponentmodellen var den första modellen som erbjöd specifika länkar mellan kreativitetskomponenterna och de kreativa processerna (Amabile, 1996). Modellen är inriktad på att inkludera hur kreativiteten i arbetslag och hos individen kan bli påverkade av arbetsmiljön i organisationen. Modellen är uppdelad på tre olika områden och innefattar:

- **Områdesrelevant skicklighet**, kompetens och talang som man kan härleda till området som individen arbetar inom. Detta inkluderar allt som har med individens kunskap att göra och vad den kan. Ämnes/branschkunskap teknisk färdighet inom arbetet samt områdesrelevant kunskap. Även kunskap inhämtad genom formell och informell uppfostran när det gäller vad individen utsätts för lär av och erfar inom området.
- **Kreativitetsrelevanta processer** personliga karaktäristika, kognitiv stil, och arbetsvanor som gynnar kreativitet inom något område. Här ingår talang ur kreativitetssynpunkt denna komponent beror på medfödda kognitiva kunskaper samt medfödd perceptuella och motoriska färdigheter.
- **Inre målmotivering**, alltså en inre driven involvering som kan signifikant påverkas av den sociala miljön. Om man ser det enligt den inre motiverade komponenten så är människor mest kreativa när de är primärt motiverade av intresse, enjoyment, tillfredsställelse och utmaning av arbetet i sig själv.

Två av komponenterna, områdesrelevant skicklighet och kreativitetsrelevanta processer ses som råmaterial för att bestämma vad en individ kan åstadkomma inom ett givet område. Men vad individen kommer att göra och hur det görs, bestäms av den tredje komponenten, inre motivation. Till detta kan sedan vissa yttre motivatorer läggas till. Det är de faktorer som

stödjer kompetensutveckling och djupt engagemang i arbetet. Denna sammanslagning av inre och yttre motivatorer kallas för motivational synergy. I flera studier har det kommit fram att faktorer i arbetsmiljön som härleder från kontroll, t.ex. extern utvärdering, eller contracted-for reward, kan vara förödande för den inre kreativiteten och motivationen. Å andra sidan så kan faktorer som stödjer självständig och aktivt målmedvetet engagemang förhöja densamma. (Amabile, 2001).

Innovatörer och Adaptiva

När man nu är kreativ, finns det bara ett enda sätt att vara det på? Finns det endast en personlig nivå av kreativitet? På 70-talet var det en forskare som tog fram en modell som kunde vara av intresse för vår studie om innovatörer och anpassare. På vårt företag utför de kreativa uppdrag men vi slogs av att de anställda ansåg till stor del att kreativitet var liktydigt med innovation. Vad innebär då dessa innovatörer och anpassare? När forskare arbetat på kreativitetsprocessen, oberoende om den varit personlighetsorienterad, processorienterad eller produktorienterad, så har de kommit fram till genom empirisk, teoretisk forskning att det finns två nivåer av kognitiva stilar att lösa problem på. (Ekvall 1997)

En annan kreativitetsforskare inom psykologin, Göran Ekvall, har i en av sina kvantitativa studier (2000) tittat på 500 ingenjörer syn på kreativitet. Syftet var att undersöka hur ofta ingenjörerna kunde bete sig kreativt i arbetet. Genom en enkät skulle de svara på om de nedanstående arbetssätten påverkade kreativiteten. Vi redovisar lite kort för vilka områden de undersökte och hur de svarade. Denna undersökning är intressant av flera anledningar, dels för att det är en svensk undersökning, dels för att det är vårt företags kultur. Sedan så tar undersökningen upp en annan faktor som kan påverka vad individen kan uppfatta som kreativt eller inte. Frågor ställdes angående graden av kreativitet på nio olika arbetsmoment. Inom tre av områdena är svaren överlag positiva från ingenjörerna. De neutrala svaren är ganska vanliga men ett flertal negativa finns, speciellt vad det gäller en grupp bestående av:

- ISO 9000 (kvalitetssystem för att säkerställa kvaliteten i ett företag, oberoende produktion, ett internationellt kvalitetssystem)
- just-in-time (produkt beställes av en kund, men produktionen av varan sker inte förrän strax före leverans)
- lean productions (att man slimmar produktionen och kör det så tajt som möjligt)

Alla tre är destinerade åt stabilitet, standardisering och effektivitet. Undersökningsgruppen hade två stora undergrupper, R & D ingenjörer och produktionsingenjörer. När det gällde uppfattningen angående dessa tre arbetssystem påverkan på kreativitet fanns det en markant skillnad mellan de två grupperna. R & D gruppen ansåg att den begränsade starkt dem i kreativiteten medan produktionsingenjörerna ansåg att den stimulerade dem till mer kreativitet. Ekvall (2000) menar att skillnaden svaren och uppfattningarna de två grupperna emellan kan ligga i skillnaden i vad deras jobb kräver av dem och i vad de personligen föredrar. Det kan vara så att R & D gruppen består av fler innovatörer som har högre frihetskrav och mer känsliga för restriktioner än produktionsgruppen som består av anpassare. Samt att R & D gruppen påverkas av deras arbetsmiljö.

Vad innebär då dessa innovatörer och adaptörer? Enligt Ekvall finns det två nivåer av kognitiva stilar att lösa problem på (Ekvall, 1997). Ofta är innovation ett resultat av kreativitet och innovation kan man definiera som en kreativ idé vilken man har satt i praktik. För att vi ska förstå innovationen måste vi förstå kreativitetens processer och villkor och tvärtom. Det som man då får ut av kreativiteten beskrivs i tre värden:

- nyhet (häri ligger ord som originalitet, unikheter, nytt)
- värde (här ligger ord som nyttighet, lämplighet, lösning på problem)
- elegans (syntes, införlivande, harmoni, balans)

Så dessa två olika stilar av kreativitet, den adaptiva och den innovativa, gör att personen agerar och får ut dessa värden. När man gjort jämförelsestudier med personlighetstest så har man kommit fram till att innovatören jämförs med den radikala kreativa yttaren på testen. Dessa två olika nivåer beskrivs som en hög och låg, eller primär och sekundär, mer eller mindre. Den högre nivån av kreativitet betraktas som innovatörskapet och det lägre som det anpassningsbara. Återigen ställer vi oss frågan om varför vi måste kunna skillnaden mellan de två kreativa funktionerna. Men om vi vill förstå hur personalen på företaget arbetar och fungerar kreativt, är det viktigt att känna till att man kan ha olika kreativa funktioner.

- De adaptiva, eller anpassarna, detta är en problemlösare som accepterar givna mål och ramar. Anpassaren söker lösningar inom det som är välkänt och försöker förbättra det som redan finns.
- Innovatören, är den som när den stöter på ett problem försöker att omformulera det och leta nya lösningar från andra obeprövade vinklar. De håller sig inte inom de givna ramarna. De söker nya vägar istället för att förbättra det som redan finns.

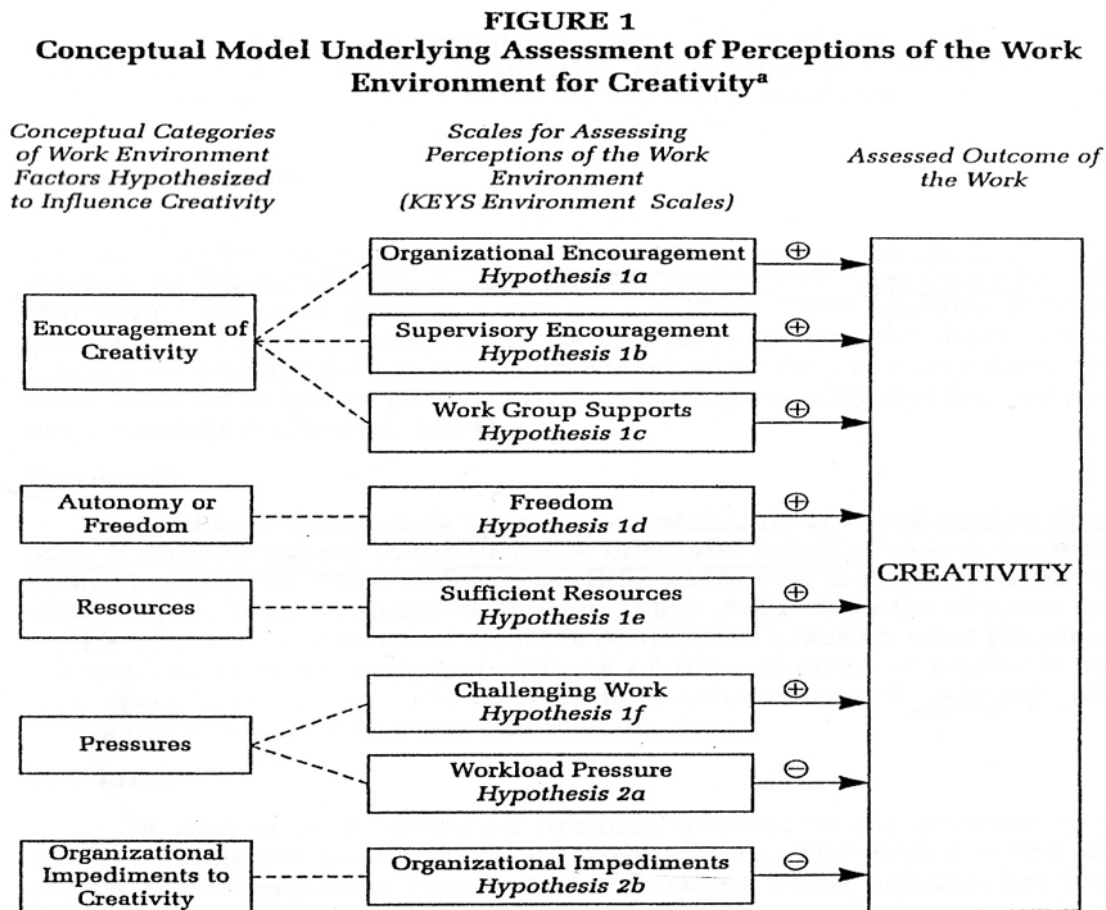
Arbetsmiljö

Arbetsmiljön är navet kring vilket allt snurrar. Kreativiteten utan arbetsmiljön eller ledarskapet utan arbetsmiljön är en annan fråga. Den påverkar kreativiteten och dess output då kreativa individer kvävs i en icke kreativ miljö. Vi tror inte att ledarskapet påverkar kreativiteten utan att den påverkar arbetsmiljön som i sin tur påverkar kreativiteten. Amabile (1996) upptäckte när hon började titta på kreativiteten i organisationen och såg att alla som de intervjuades, beskrev arbetsmiljön som viktigast när de berättade historier om vad som var mer eller mindre kreativt i deras företag. Och arbetsmiljön stack ut oberoende om de var huvudpersoner i sina berättelser eller inte. Det gjorde att hon förstod att man inte kan ignorera arbetsmiljön om man ska förstå sig på det kreativa beteendet i organisationer. Efter en stor undersökning med ett flertal intervjuer lyftes nio punkter fram som urskiljer kreativiteten i en kvalitetsmiljö. Flera olika företag undersöktes och samma lista kom fram varje gång även om turordningen något förändrades inbördes.

- frihet
- bra projektmanagement
- tillräckliga resurser
- uppmuntran
- varierande organisatoriska karakteristika
- erkännande
- tillräckligt med tid
- utmaning
- press, tidspress utifrån eller viljan att prestera inifrån

Konceptualisationsmodellen

Detta är den modell som ligger i centrum för vår undersökning. Den är viktig eftersom den tittar på de faktorer som påverkar själva kreativiteten i arbetsklimatet. Modellen fokuserar på perceptioner och korrespondensen till andra objektifierade aspekter i arbetsmiljön behöver inte vara direkt. Den lägger även in ledarens roll, arbetsgruppens roll och lyfter fram faktorerna, antingen som positiva eller negativa. Modellen har presenterats av Amabile, Conti, Coon, Lazenby och Herron (1996) och denna konceptuella modell visar vilka kategorier av arbetsklimatsfaktorer som påverkar kreativitet. För att ses som kreativ måste lösningen på ett problem vara av heuristisk natur och inte av algoritmisk natur. Figur 1 visar modellen. Det som är positivt för kreativiteten markeras med + och det som är negativt för kreativiteten är markerat med -. (Amabile, Gryskiewicz, 1989)



^a The scales predicted to be positively related to creativity are referred to as "stimulant scales" and those predicted to be negatively related are referred to as "obstacle scales."

Här är en förklaring av kategorierna i modellen:

- Uppmuntran från organisationen

En organisationskultur ska uppmuntra kreativitet genom en rättvis och konstruktiv bedömning av idéer. Den ska belöna och erkänna kreativt arbete. Uppmuntra mekanismer för att utveckla nya idéer. Uppmuntra ett aktivt flöde av idéer samt uppmuntra en delad vision av vad organisationen försöker uppnå.

- **Uppmuntran från chefer**

En ledare ska verka som ett gott föredöme, sätta rimliga mål, stödja arbetsgruppen och värdera individuella insatser. Ledaren ska även visa förtroende för arbetsgruppen.

- **Support från arbetsgruppen**

En arbetsgrupp med olika kompetenser där människor kommunicerar bra och är öppen för nya idéer. Man ska ha förtroende och hjälpa varandra samt, utmana varandras arbete konstruktivt. Man ska känna sig engagerad i sitt arbete.

- **Frihet**

Frihet i att besluta vilket arbete man vill göra och hur man vill göra. En känsla av att ha kontroll över sitt eget arbete.

- **Tillräckliga resurser**

Det ska finnas tillgång till ändamålsenliga resurser inklusive pengar, material, faciliteter och information.

- **Tryck på grund av utmanande arbete**

En känsla av att arbeta hårt med utmanande uppgifter och viktiga projekt.

- **Tryck på grund av arbetsbelastning**

Detta innebär extrem tidspress och orealistiska förväntningar på produktivitet, även distraktioner från det egentliga kreativa arbetet.

- **Organisationshinder**

En organisationskultur som förhindrar kreativitet genom interna politiska problem. Exempel på detta är hård kritik av nya idéer, destruktiv intern konkurrens, undvikande av risk och ett överefftertryck på status quo.

Arbetsmiljö som leder till ett fullföljande av potentiell kreativitet kan inkludera en hög nivå av eget ansvar för arbetaren vad det gäller att initiera nya aktiviteter, en låg nivå av inblandning av administrativ överordnade och en hög nivå av anställningsstabilitet.

Möjliga influenser av vikt är tidigare aktivitet, lek, fantasi, känslomässigt tillstånd samt tävlan. Dessa är ej vad man normalt sett kallar för sociala influenser men de kan däremot delvis bestämmas av sociala krafter. På så sätt kan de vara av betydelse för kreativiteten.

Tidigare aktivitet kan påverka kreativiteten positivt genom att den skapar engagemang för personen. Tidigare kreativa arbetsmöjligheter förhöjer den inre motivationen och gör så att personen kommer ihåg det inlärda under en längre tid än vid icke kreativa prestationer.

Lek och fantasi Forskarteamet märkte att när de undersökte en grupp elever fick välja själv mellan att utföra en flexibel lek eller strukturerad aktivitet så hade de elever som valde den flexibla leken en betydligt högre kreativitetsnivå än den andra gruppen.

Affekt Efter att andra forskarlag fått fram positiva resultat mellan hög kreativitet och positivt sinnelag så var det tvärtom för Amabiles forskarteam (1996). I deras tester visade det att ett positivt sinnelag snarare sänkte kreativiteten en del.

Tävlingsmoment även här har det kommit fram motstridiga resultat. Till viss del beror det på vart och mot vem som tävlingsmomentet är inlagt. Men det verkar som om endast killar reagerar positivt på det medan flickorna sänker sin kreativitet vid tävlingsmomentinförande. Likaså är tävlingsmomentet mer fruktbart om det är riktat mot en extern grupp eller mål.

Om man tittar på arbetsmiljön så menar Amabile (1996) att man inte kan titta på kreativiteten utan att vara nära arbetsmiljön. Och att man inte kan undersöka kreativiteten, utan att ta in arbetsmiljön. Vi ville inte begränsa oss till Amabiles syn på kreativ arbetsmiljö utan tog in en annan forskares modell.

Arbetsklimat enligt Ekvall

Det är arbetsklimatforskaren Göran Ekvall och han har definierat begreppet (Ekvall, 1986, s.1-2) organisationsklimat som ”Beteenden, attityder och känslöstämningar som karakteriserar

livet i organisationen”. Organisationsklimatet begränsas alltså till de socialpsykologiska förhållandena och påverkar organisatoriska processer som t.ex. samarbete, problemlösning, beslutsfattande, planering och uppföljning. Men klimatet påverkar också individualpsykologiska processor som lärande, identifikation och motivation. Ekvall (1993) menar också att effekterna av verksamheten påverkar klimatet. En framgångsrik organisation får olika beteenden, attityder och känslor i organisationen än en organisation med misslyckade resultat. Det finns alltså anledning att påverka klimatet för att organisationen ska fungera så bra som möjligt. Men klimatet i sig presterar inte något, effekterna av företagets resurser förstärks eller förminsas av organisationsklimatet. Individerna i organisationen har möjligheter att skapa och påverka klimatet, de reagerar på förhållanden och händelser i organisationen och utanför den och ett psykologiskt klimat uppstår. Faktorer som påverkar företagets klimat omfattas av:

- ledarskap
- personalpolitik
- individer
- verksamhet och uppgifter
- närmiljö inkl. teknologi
- visioner och mål
- trosuppfattningar
- kontur
- image
- struktur

I en organisation med kreativt klimat känner den enskilde medarbetaren sig trygg och betydelsefull. Individerna känner sig fria att ta kontakt med andra kollegor, man litar på varandra inom gruppen och konflikterna är få. Det är lätt att rensa luften och på så sätt diskutera svåra saker med varandra och lösa problem på ett tidigt stadium. Medarbetarna har stora möjligheter att själv påverka sitt arbete. De inspireras till nytänkande och organisationen lyssnar och vidareutvecklar nya idéer.

I ett stagnerat organisationsklimat uppmuntras inte individen till utmaningar eller engagemang. Nya idéer får inget stöd och därmed saknas intresse för nytänkande. Organisationen har svårt att fullgöra sina uppgifter och man för inga öppna diskussioner. Klimatet präglas av

misstro, ofta med besvärliga konflikter. Medarbetarna upplever ingen livfullhet och vågar inte ta några risker i arbetet.

Ekvall (1986) nämner 10 dimensioner som mäter arbetsklimatet:

- **Utmaning**

Organisationsmedlemmarnas engagemang är viktigt för verksamhet och de uppsatta målen. Hög utmaning leder till motivation, arbetsglädje och meningsfullhet. Låg utmaning ger en känsla av likgiltighet, apati och ointresse för arbetet.

- **Idéstöd**

Det är viktigt hur nya idéer bemöts, både av kollegor och chefer. Man lyssnar på varandra och uppmuntrar till initiativ. Visat positivt intresse har stor betydelse för individen. Idéer som möts med negativa argument och det automatiska nej har negativ påverkan på individen.

- **Tillit**

Känslomässig trygghet i relationerna t.ex. öppen och rak kommunikation ger hög tillit. Man kan ta initiativ utan fruktan för repressalier eller löje. När tilliten är låg vill man inte göra några misstag med tråkiga påföljder.

- **Frihet**

Framförallt självständigt beteende hos individerna visar på stor frihet i organisationen. I klimat med stor frihet tar människor stort ansvar för sitt handlande, i klimat med mindre frihet får instruktioner och regler stor betydelse och styr arbetet.

- **Livfullhet**

När livfullheten är hög visar organisationen ofta detta genom högt tempo. Det finns dynamik i organisationen. När arbetet har sin gilla gång är livfullheten låg.

- **Lekfullhet/humor**

Lekfullheten visas genom en lättsamhet med skoj och skratt. Tokiga idéer och roliga historier lättar upp arbetets allvar. Den motsatta stämningen är dyster och stel, skratt och skoj uppfattas som opassande.

- **Debatt**

Arbetsplatsen har ofta debatter med många inlägg och synpunkter. Många får lägga fram sina idéer. Det motsatta förhållandet är ofta en organisation med ett mer auktoritärt mönster, där ingen ifrågasätter.

- **Rishtagande**

I en rishtagande organisation vågar man prova nya idéer och tar snabba beslut. I den riskrädda organisationen utreder man hellre först och tar det säkra framför det osäkra.

- **Idétid**

Den tid man använder för att utarbeta nya idéer. Mycket idétid ger möjligheter till diskussioner, testa impulser och förslag som inte var planerade. Tillgång på ledig tid begränsar denna möjlighet.

- **Konflikter**

Hög konfliktnivå innebär att det förekommer mycket intriger, skvaller och förtal mellan både individer och grupper. När konfliktnivån är låg löses konflikterna konstruktivt och medarbetarna kan kontrollera sina impulser.

Teamklimat enligt West & Anderson

Även britterna West och Anderson (1998) har forskat om organisationsklimat men utifrån teamets eller arbetsgruppens perspektiv. Eftersom vår studie avser ett företag som arbetar i huvudsak i projektteam kan Wests och Andersons TCI-modell (the Team Climate Inventory) vara av intresse. Team identifieras som ett permanent eller ett halvpermanent team, som individerna kan identifiera sig med, där de agerar och utför arbetsrelaterade uppgifter. De måste även känna delaktighet och för detta krävs att individerna påverkar varandra, att det förekommer gemensamma mål samt krav på arbetsuppgifterna. Kraven innebär att individerna måste utveckla förståelse för varandra och förväntade mönster av beteende. Dessa tre kriterier

måste finnas men det behöver inte betyda att det finns delaktighet i teamet. Modellen innehåller fyra faktorer:

- **Vision**

Att ha en vision som visar högre mål och ger motivation är positivt. Arbetsgrupper med tydligt definierade och uppnåbara mål utvecklar arbetsmetoder för att nå målen effektivt. Delaktighet finns i teamet när visionen är accepterad av hela teamet.

- **Säkerhet för deltagare**

Säkerheten består i att få vara med att fatta beslut och att dela information utan att känna sig hotad. När individerna känner detta ökar engagemanget och man erbjuder sina idéer för att teamarbetet ska gå ännu bättre. Säkerheten uppstår t.ex. när man kan föreslå nya idéer och problemlösningar utan att bemötas negativt.

- **Uppgiftsorientation**

Ett delat engagemang för kvalitén på arbetet och utförandet av den i relation till den delade visionen. Man måste kunna utvärdera arbetsmetoder och modifiera arbetet, ge feed-back och konstruktiv kritik för att maximera kvalitén på arbetet.

- **Stöd för innovation**

Det måste finnas stöd för innovationer. Detta stöd måste vara både uttalat och föreskrivet. Det krävs samarbete inom teamet för att utveckla och ägna sig åt nya idéer.

Normer på arbetsplatsen

Vårt företag ligger i Sverige och vi anser att man inte ska förringa betydelsen av våra svenska normer. I detta specifika företag, som består av ett flertal välutbildade personer med stark förankring med Universitetet i Lund, kan ju ha andra normer än ett annat företag utan universitetsförankring. Därför la vi in en brasklapp och tittade närmare på vad normer är för något och vilken funktion de har. Normer är en kraftfull mekanism för att uppnå ett önskvärt beteende hos människor som tillhör en grupp eller önskar tillhöra den. En faktor som enligt West et al. (1996) hämmar kreativiteten är när arbetsgruppens normer förstärks och inte släpper fram nya idéer. Man har funnit att den typen av beteendeförstärkare sänker kvalitén på

beslutsfattande. Majoriteten har inte alltid rätt och en individ med hög status behöver inte eller ha rätt. Om man nekar att bete sig som den styrande eller den styrande gruppen kräver kan man bemötas med utfrysning. Man fann i undersökningarna att om en person med hög status kom med ett förslag så stöttades det av medarbetarna med över 90 %. Om däremot förslaget kom från en person med mindre status stöttades det endast till 66 % av medarbetarna. Allt detta oberoende av korrektheten i förslaget.

Ledarskap

Ledaren har stor betydelse för att kunna påverka arbetsklimatet och på så vis kreativiteten i organisationen och vi ska därför titta närmare på ledarskapet. Det finns väldigt många ledarskapsmodeller och vi ska redogöra för bland annat Gary Yukl som ger en bra överblick över ledarskapet. Dessutom har Göran Ekvall, både ensam och tillsammans med Jouko Arvonen forskat mycket avseende svenskt ledarskap. Vi ska även undersöka vad som gör ledarskapet effektivt i organisationen.

Yukl (2002) skriver att ordet ledarskap har många definitioner. Ofta definieras ledarskap utifrån individuella perspektiv, forskare t.ex. vill gärna definiera ledarskap utifrån det fenomen som intresserar dem mest. Affärsvärlden refererar till den som är vald VD eller ordförande av bolagsstämma och styrelse. Definitionerna har i alla fall en gemensam uppfattning, att ledarskap är en process med inflytande under utförandet av en kollektiv uppgift. Teorier om ledarskap har tidigare fokuserat på ledarens egenskaper, inflytande och makt men även ledarens uppförande. Men på senare tid har man börjat studera ledarskapets helhet och hur samarbetet fungerar i organisationen.

Yukl (2002) menar också att man bör skilja på chefsskap och ledarskap. En chef fokuserar på hur uppgifterna utförs och strävar efter att nå så bra resultat som möjligt. Detta ska ske med hjälp av ordning, stabilitet och effektivitet. Ledaren fokuserar också på att nå bra resultat, men detta innebär också att arbetsuppgifterna ska vara meningsfulla för medarbetarna. Här är samförstånd viktigt mellan ledare och medarbetare och uppnås med flexibilitet, anpassning och nyskapande. Yukl (2002) skriver att det finns fem olika beteendemönster som leder till effektivt ledarskap, planering, problemlösning, tydliggörande av roller och mål, information samt övervakning och vi ska nu titta lite närmare på vad dessa beteendemönster innebär.

Planering avser förmågan att kunna fatta beslut avseende mål, prioriteringar, strategier, strukturer, resursfördelning, ansvarsfördelning samt planera egen tid. Syftet med beteendet är att säkerställa en effektiv organisation.

Problemlösning innebär ledarens förmåga att analysera, hantera avvikelser och att kunna agera för att korrigera avvikelserna. Detta beteendemönster vill upprätthålla en stabil verksamhet men också göra ständiga förbättringar i organisationen.

Tydliggörande av roller och mål innebär att förklara regler, arbetsfördelning, ansvarsfördelning samt att kommunicera organisationens mål till medarbetare. Man vill helt enkelt som ledare koordinera verksamheten.

Information dvs. att se till att rätt information kommuniceras till rätt personer. För att organisationens arbetsuppgifter ska kunna utföras så effektivt som möjligt så är det viktigt att informationen finns på rätt plats.

Övervakning innebär att verksamheten måste utvärderas av ledaren och övervakningen är nödvändig för att upptäcka och korrigera avvikelser i organisationen.

Alla dessa beteendemönster har alltså en viktig funktion hos ledaren men alla ledare har inte lika mycket av varje beteende och tycker kanske inte heller att alla beteenden är viktiga. Detta innebär att det finns olika ledare och olika ledarstilar. Göran Ekvall har forskat mycket inom ledarskap och forskningen har avsett svenska företag. Vår studie avser ett svenskt företag och vi har därför studerat Ekvalls och Arvonens (1991) ledarskapsmodell CPE-modell (Change-, Production-and Employee-centered leadership style). I modellen definieras de tre ledarskapsstilar, förändringsinriktning, person- och relationsinriktning samt uppgifts- och strukturinriktning.

Förändringsinriktat ledarskap dvs. den förändringsinriktade dimensionen i CPE-modellen definieras av de visionära kvaliteterna, kreativitet och handlingskraft för implementering av förändringar. Ledarskapet beskrivs som förändringsbart och ofta karismatiskt där ledaren är öppen för nya idéer, tar snabba beslut och uppmuntrar samarbete. Denna ledarskapsstil har utvecklats genom den samhällsförändring som har skett de senaste åren och som krävt ett ledarskap som klarar av förändringar inom företagskulturer. Föränd-

ringar har skett inom många områden som teknisk utveckling, global konkurrens men även instabila finansmarknader.

Person- och relationsinriktat ledarskap är den dimension som inriktar sig på hur ledaren i organisationen fokuserar på relationen med medarbetarna. Öppenhet, förtroende för medarbetare och delegering kännetecknar detta ledarskap och teamwork och samarbete i organisationen är högt prioriterat.

Uppgifts- och strukturinriktat ledarskap är den dimension som innefattar parametrar som kontroll, planering av organisationen, instruktioner och att styra efter regler. Ledarskapsbeteendet i dimensionen är formellt och kontrollerande men också pålitligt.

I Ekvalls och Arvonens CPE-modell (1991) hålls de olika ledarskapsstilarna isär, men naturligtvis har många ledare en ledarskapsstil, som innehåller kombinationer av stilarna. En ledarskapsstil får alltså olika kvalitéer beroende på styrkan av inriktningarna ovan, och varje individuell ledarskapsstil är därmed unik genom sin profil. Utifrån ledarskapsstilarna ovan har Ekvall (2002) även forskat avseende profiler och har redogjort för nio olika ledarprofiler. Vi ska kort redogöra för dessa profiler som heter vaga chefer, kompischefer, byråkrater, idékläckare, lagom-chefer, förvaltare, trädgårdsmästare, entreprenörer samt allroundchefer.

Vaga chefer kallas också laissez-faire och är passiva som ledare. Den här chefen tar inte gärna ansvar och utövar egentligen inget ledarskap. Detta innebär att den här chefen har lågt på alla tre ledarskapsdimensionerna.

Kompischefer vill bli omtyckta och populära bland personalen, men är ofta ineffektiva som ledare. Den här chefen har högt värde på den person- och relationsinriktade ledarskapsdimensionen.

Byråkrater är ledare som är uppgiftsorienterade och vill nå organisationens mål med hjälp av kontroll. Detta är ett mycket strukturinriktat ledarskap med andra ord.

Idékläckare är kreativa och förändringsbenägna, men inte lämpliga som chefer, och har svårt för att genomföra och avsluta arbetsuppgifter. Den här chefen arbetar bättre i team.

Lagom-chefer kan lite av varje men presterar inte något som ledare. Lagom-chefen har medelvärde på alla tre ledarskapsdimensionerna.

Förvaltare dvs. chefen som driver dagens verksamhet mycket bra men vill inte ändra något. Här finns en mycket låg förändringsbenägenhet.

Trädgårdsmästaren är framgångsrik som chef och skapar nytänkande och frihet tillsammans med personalen.

Entreprenörer driver idéer på egen hand och har svårt att släppa in andra individer. Detta beteende skapar ofta konflikter i organisationen.

Allroundchefer är framgångsrika chefer och kan göra allt. Förändringsbenägen men har högt värde även på uppgifts- och relationsdimensionerna.

Ledarskapsstilen kan få många olika effekter på en organisation. Ekvall & Arvonen (1999, 1994) menar att den förändringsinriktade ledaren är mycket viktig för företagets överlevnad och effektiviteten i organisationen. Medarbetare är medvetna om de snabba förändringarna i samhället och att företaget måste anpassas snabbt och effektivt. Forskning, där ledare utöver ledarskapsstil även värderats av medarbetare avseende kompetens och effektivitet från lågt till högt, visar att ledare med högt värde på alla tre dimensionerna är den som är effektivast. Forskningen visade också att det är bättre för effektiviteten att ha ett högt värde på någon av de tre ledarskapsstilarna än att ha ett lågt värde.

”Trädgårdsmästaren” och ”allroundchefen” är alltså bra chefer som både lyckas med personalen och företagets arbetsuppgifter, de kan dessutom genomföra förändringar på ett bra sätt i organisationen. ”Vaga chefer” och ”byråkrater” är de ledarprofiler som genererar störst problem i organisationen enligt Ekvall (2002). Den ”vaga chefen” kan påverka medarbetarnas hälsa negativt eftersom profilen bidrar till en försämring av organisationsklimatet. Profilen utövar inget egentligt ledarskap men är den formelle ledaren. ”Byråkraten” har samma negativa inverkan på organisationsklimatet, den auktoritära ledarstilen leder till brister i arbetstillfredsställelse och motivation hos medarbetare.

Ledaren med rätt stil och profil har stora möjligheter att påverka i organisationen, både resultatet av företagets arbetsuppgifter, personalen arbetsförhållanden samt förändringsarbetet i företaget. Ledaren har mycket makt men är alltså inte den enda faktorn som påverkar organisationen. Göran Ekvall och Lars Ryhammar (1998) har undersökt förhållandet mellan just ledarskapstil, klimat och organisationens resultat. Resultatet av undersökningen visar att ledarskapsstilen inte har en separat och direkt påverkan på kreativiteten i organisationen. Forskarna fann att ledarskapets roll är att bidra till utvecklingen av ett klimat som stödjer kreativitet dvs. ledarskapet bidrar till utvecklingen av klimatet, som i sin tur påverkar kreativiteten. Undersökningen visar också att produktiviteten i organisationen inte påverkas direkt av ledarskapet, utan påverkan sker genom klimatet i organisationen och detta leder till produktivitet. Man kan alltså konstatera att det är arbetsklimatet som verkar ha en mycket stor betydelse i organisationen, för dess personal och resultatet som organisationen presterar. Ledarskapet kan påverka det som organisationen presterar och dess kreativitet, men inte direkt som ledare, utan genom arbetsklimatet.

Syfte

Vårt syfte med undersökningen är att ta reda på hur de som arbetar på företaget upplever sitt kreativa arbetsklimat. Vad gynnar respektive missgynnar kreativiteten? På vilket sätt är de kreativa? Finns där en diskrepans mellan deras uppfattning om den fysiska och den mentala arbetsplatsen? Tillhör de anpassarna eller tillhör de innovatörerna? Vi tror att ledarskap är en av de faktorer som påverkar arbetsmiljön som i sin tur påverkar kreativiteten.

I studien har vi utformat forskningsdesignen med flera faktorer för att öka trovärdigheten. Vi har båda varit närvarande under intervjuerna vilket har gett oss samma utgångspunkt inför analysen. Att intervjua tillsammans har alltså minskat risken för bias av att vara ensam. Vi har dessutom spelat in intervjuerna på band. Vi har även bitt vår handledare att granska vår dataanalys. Möjligheten att följa upp analysen med ytterligare intervjuer har inte funnits pga. tidsbrist både från vår sida och från företagets sida.

Om man skulle göra en sammanfattning av de teorier som vi tagit upp så har vi försökt att inte genomgående använda oss av forskarmaterial från USA. Vi har först läst och sedan sållat det som vi fann både nyttigt och intressant. Det var viktigt att leta upp teorier som vår undersökning kunde hängas upp på och vara relevant för. Den amerikanska kreativitets-

forskaren Teresa Amabiles kreativitetssyn, med både komponentmodellen och konceptualisationsmodellen har varit introduktion i ämnet. När det gäller både för oss och för arbetet i sig. Göran Ekvalls syn på arbetsmiljön, hans undersökning bland ingenjörer (adaptörer och innovatörer) och hans arbete tillsammans med Jouko Arvonen avseende ledarskapsteori samt britterna Michael Wests och Neil Andersons arbetsgruppspsykologi har balanserat upp USA med europeisk forskning och kultur. Vi försökte gå in och möta företaget med öppet sinne, nyfikna på hur kreativiteten i deras arbetsmiljö påverkas av ledarskap. Nyfikna på hur arbetsmiljön påverkas av både kreativiteten och ledarskapet.

Metod

Deltagare

Vi har valt att göra en kvalitativ studie och företaget, som grundades 1998, är ett kunskapsföretag. Företaget finns i forskningsbyn Ideon i Lund och har specialiserat sig på professionella företagsanalyser med tonvikt på strategiutveckling och verksamhetsstyrning. Analyserna sker med skräddarsydda projektteam med bred kompetens inom ekonomi, teknologi och management. Företaget har stark koppling till Lunds Universitet men även ett stort nätverk inom näringslivet. Medarbetarna har hög akademisk kompetens med både nationell och internationell erfarenhet från olika projekt. För närvarande har företaget 7 anställda varav 2 personer är delägare. Fem personer deltog i studien varav två var kvinnor. De individer som varit tillgängliga på företaget representerar urvalet.

Material och design

Efter att ha inspirerats av Teresa Amabile har vi tillsammans med vår handledare tagit fram intervjufrågor enligt appendix. Intervjufrågorna omfattade information om intervjupersonernas bakgrund och deras beskrivning av företaget. Därefter bad vi dem beskriva deras arbetsmiljö samt deras synpunkter på kreativitet avseende deras arbetsplats. Avslutningsvis fick intervjupersonerna ge sina synpunkter på ledarskap.

Procedur

Intervjuerna genomfördes, av oss båda tillsammans, i företagets lokaler i Lund. Varje person har intervjuats enskilt och samtliga intervjupersoner var okända för oss. Intervjupersonerna fick information om syftet med studien och intervjuerna samt fick information om att deras svar skulle behandlas anonymt. Intervjuerna spelades in med mikrofon och Sony

Walkman på minidisc. Intervjuerna på minidisc har sedan överförts till Protools och analyserats genom att samtliga svar på varje fråga har klippts ihop. De meningar som vi behövt i vår analys har transkriberats tillsammans.

Nästa moment i analysen har skett genom att vi har ställt oss frågor enligt Glaser & Strauss (1967). Frågorna har varit följande:

- Vilka ord, fraser eller ämnen återkommer ofta i materialet?
- Vilka koncept använder de intervjuade för att beskriva något?
- Finns det andra koncept i materialet som beskriver samma fenomen?
- Kan man identifiera några återkommande tema i materialet, uttryckta som fras, förslag eller fråga?
- Kan man identifiera någon process?
- Hur tänker, känner och agerar intervjupersonen under denna process?
- När, varför och hur förändras processen?
- Kan man se några andra mönster?
- När talar intervjupersonerna om gruppen eller om individer?
- När talar intervjupersonerna om nutid eller dåtid?

Våra iakttagelser har sedan kategoriserats utifrån de olika modellerna avseende kreativitet, arbetsklimat och ledarskap.

Resultat

Vi har båda uppfattat intervjupersonernas svar som ärliga och generösa, framför allt från de anställda. Våra intervjufrågor föll inte lika väl ut avseende cheferna, vi har ställt oss frågan om detta beror på att cheferna har en komplex ställning dvs. de är både chefer och deltagare i projektteamen. Våra frågor kanske var mer inriktade på att ställas till anställd personal. Vi anser att vi skulle ha uppnått samma resultat om vi intervjuat personalen ytterligare en gång, däremot skulle vi ha ställt frågorna lite annorlunda till cheferna. Både positiv och negativ bias kan ha uppstått pga. vår ålder och framtoning, vi tror att intervjupersonerna förväntade sig något yngre forskare. Av företagets anställda var två personer inte med i studien, vårt tidsschema och individernas arbetsschema gjorde att det inte fanns möjlighet till detta.

Vi ska nu redogöra för resultatet av våra intervjuer och följer först Amabiles och Gryskiewicz's komponentmodell och niopunktsmodell, därefter kommer Ekvalls arbetsklimatmodell och Wests och Andersons teamklimatmodell. Sist redogör vi för resultatet av Yukls och Ekvalls och Arvonens ledarskapsmodeller. Citaten markeras av citationstecken och kursiv stil och de ord som vi bedömt som viktiga är kursiverade.

Kreativitet Amabile och Gryskiewicz

Komponentmodellen

När det gäller områdesrelevant skicklighet så är alla högutbildade, ekonomer eller ingenjörer med en inriktning som är relevant för arbetet de utför t.ex. strategiplanering och omstrukturering av företag. När de inte har den kunskapen inom arbetsgruppen hämtas den från litteratur eller på annat sätt.

Den andra punkten är kreativitetsrelevanta processer, dvs. arbetsvanor, talang och vilken kognitiv stil som gynnar kreativiteten. Den kognitiva stilen och talangen har de med sig in i företaget för att bli anställda. Arbetsvanorna anpassar sig individen efter företagets normer tex den normen att de sällan skrattar. Detsamma gäller de flexibla arbetstiderna.

”Ja, jag upplever det som det, jag har stort svängrum, men man vet ju var gränserna går, det är kunden, kvaliteten och det vi gör som är huvudsaken.”

”Vi har frihet och flexibilitet t.ex. arbetstider men också frihet att utforma saker, att kunna skapa i projektarbetena, frihet att planera projektarbetena.”

Det är med den inre målmotiveringen som bestämmer vad individ kommer att göra och hur det görs. Här är det tillfredsställelse och utmaningar som höjer kreativiteten.

”Vi får intressanta projekt och då behöver man inte stimuleras så mycket. Personalen är motiverad i sig.”

”Det är sann arbetsglädje att få testa något nytt.”

Niopunktsmodellen

Uppmuntran från organisationen

De svarar både ja och nej på frågorna om de känner sig uppmuntrade. Vissa ansåg mer än andra att de uppmuntrades av organisationen, men överlag ser de sig som uppmuntrade. Ord som *ansvar, delaktighet, respekt, frihet, förlåtande* tillhör de som vi bedömer som positiva ord och återfinns i svaren. De negativa ord som florerar inom denna dimension är: *det tas emot kritiskt, kontroll, prestige*. En kommentar som i sig varken tillhör det positiva eller negativa är:

”Vi får intressanta projekt och då behöver man inte stimuleras så mycket. Personalen är motiverad i sig.”

Det är till största delen positiva uttryck som kommer fram och deras syn att ha ett stimulerande arbete är av största vikt vilket kan illustreras av citatet. De uppmuntras till nya idéer för det mesta. I vissa fall används standardlösningar men vid andra tillfällen krävs att man hittar på en annan lösning. Om inte annat, så kan standardlösningarna modifieras för varje projekt. Gör man ett bra jobb får man fortsatt förtroende och på så vis både belönas man och erkänns. När det gäller samarbetande idéflöde genom organisationen, så kan nog det flödet variera lite från person till person. Oberoende hur individen uppfattar organisationsuppmuntran kan de finna tillfredställelse inom de olika projektbildningarna i det praktiska arbetet. På så vis är det inte säkert att denna faktor kan ses som avgörande.

Uppmuntran från chefer

Här är det av största vikt att målen ska vara klara och tydliga. När det gäller uppmuntran från cheferna så kan det vara svårt då de är en del av personalen vad det gäller det dagliga arbetet. På en arbetsplats av denna storlek där alla drar sitt strå till stacken kan det kanske uppstå situationer där chefsens roll byter skepnad under ett projekt eller under arbetsdagen. Det är kanske för att balansera detta som det uttrycks hela tiden att de pratar mycket och hela tiden. Graden av öppenhet är svår att bedöma. Det verkar inte vara en arbetsplats där man säger till varandra hur det gått eller inte. Istället ställs frågan framåt i att tänka efter vad de gjorde hur det skulle kunna vara bättre. Positiva ord som sticker ut är: *prata, prata, prata, lita på, förnyat förtroende, respekt, feedback, frihet*. Citat som visar på vikten av att prata kommer fram genom t.ex.:

”Vi får väldigt mycket instant feedback. Överhuvudtaget känner jag mig mycket uppskattad. De är generösa, vi får julklappar och enkla saker som betyder en hel del, och det betyder jättemycket. Och så det här efter att vi har varit ute. Att prata igenom hur det gick och vad vi hade kunnat göra annorlunda.”

”Vi pratar mycket och det är jättebra.”

”Det är en av de mer kreativa komponenterna, att få sitta ner tillsammans och få prata.”

Negativa ord som kommer fram är: *för kontrollerande, prestige, brist på förtroende när det går dåligt, rättning*. Pratet och kommunikationen framkommer som något av det viktigaste.

”Det är viktigt att man får en helhetsbild för att få bra möjligheter att arbeta bra. Man måste få en möjlighet att prata.”

Support från arbetsgruppen

Arbetsgruppen respekterar varandra och inte ha behov av några större känslouttryckningar. De anser att de har en professionell attityd överlag. Ett citat som visar på detta är:

”Vi respekterar varandra till största delen för vi kompletterar varandra. Vi har olika bakgrund.”

Positiva ord som sticker ut är: *Testa nya saker, respekt, arbetsglädje, hjälpa varandra, beröm, delaktighet*. De ord som vi uppfattar som mer negativa är: *vi är dåliga på att vara glada, utskällning*. Det är en grupp människor som är självständiga och som samtidigt arbetar tillsammans i olika konstellationer. De som arbetar tillsammans för tillfället i ett projekt gör sitt jobb och de verkar njuta av att utföra det bra. Delaktigheten verkar vara en viktig ingrediens i denna arbetsgrupp och som gör att de känner sig säkra.

Frihet

Friheten är en mycket viktig komponent på denna arbetsplats. När det gäller flexibilitet, att arbeta på tider som man vill. När det gäller de viktiga delar som att utforma, planera och

skapa sina projekt. Alla konstaterar att en viss struktur, normer och gränser finns och bör finnas, men friheten ligger på ett annat plan. De får inte bli för krävande och styrande för det skulle strypa arbetsglädjen på företaget.

”Börjar vi styra med hela handen vilket man känner att man borde göra så innebär detta att man trycker ner folks kreativitet.”

”Det är sann arbetsglädje att få testa något nytt.”

Positiva ord som kommer fram inom detta block är *sann arbetsglädje, jag tar mig frihet ibland*. Negativa ord som dyker upp är: *ta över, kreativitetsdödare*.

Tillräckliga resurser

Resurser kan uppfattas som lite olika. Information anses vara en viktig resurs på företaget. Om inte informationen kommer fram till dem som behöver det kan det upplevas som väldigt besvärligt och tidsödande. Positiva ord kommer fram som: *man får prata, man får lösa problemet*. Och negativa ord är: *fakturerbara timmar* och citat som:

”Vi är rätt hårt styrda. Visst har vi tid att tänka, men inte hur länge som helst.”

Tryck på grund av utmanande arbete

Överlag ligger det påtryckningar från deras utmanande arbete men det uppfattas inte nödvändigtvis som något negativt. Det är även en del av utmaningen med deras jobb. Att hitta passande lösningar till varje kund och leverera workshops och föreläsningar som möter upp kundens förväntningar och behov.

”Det kommer påtryckningar från kunderna att vi ska vara kreativa och skapa lösningar som är fördelaktiga för dem och som genererar pengar.”

Tryck på grund av arbetsbelastning

Likväl som hög arbetsbelastning kan vara stimulerande och utmanande så kan extremt hög arbetsbelastning och orealistiska krav ha en negativ påverkan på kreativiteten.

”Vi har problem med tiden. Vi har inte prioriterat vår egen utveckling så mycket som vi borde. Företaget måste dra in pengar och detta är ett prioriterat mål. Företaget lider av tidsoptimism och det kan göra mig otroligt stressad. Man kan inte vara kreativ i superhastighet alltid. Hjärnan måste hänga med.”

Organisationshinder

Inom detta område ligger eventuella interna strider men vi fick inte mycket information att arbeta med. Positiva ord är *(inte slösa tid på) skit, flexibla, (inte så) styrda (pga. företagets storlek)*. Negativa ord är: *(måste bli bättre på att) styra*.

”Ett konsultföretag måste vara strukturerat för att fokusera på rätt saker och inte slösa tid på skit.”

”Prestige är hämmande för att vara kreativ och trivas på arbetet.”

Arbetsklimat Ekvall

Utmaning

Intervjupersonerna känner att de får utmaningar och de känner arbetsglädje. Detta gäller framförallt när de får hitta nya lösningar till kunderna och planera projekten själva.

”Det är sann arbetsglädje att få testa något nytt.”

Idéstöd

Intervjupersonerna nämner alla att det är viktigt att prata med varandra och lyssna på varandra. Men de upplever det lite olika hur nya initiativ bemöts av andra i projekten. Detta kan framför allt variera mellan olika projektsammansättningar. När man arbetar med ett projektteam som man trivs i, upplevs idéstödet som stort.

”Det viktigaste är att folk får utrymme att göra bra saker.”

”Om jag presenterar ett förslag så fångas det upp positivt.”

Tillit

Det förekommer mycket kommunikation på företaget och alla vill göra sitt bästa, även när det går dåligt försöker man hjälpa varandra och rädda projektet. Tilliten är stor.

”Man misslyckas inte utan hittar något som funkar. Man måste ha ett antal olika idéer som man kan använda.”

”Jag har jobbat med projekt som vi inte är riktigt stolta över, men NN: s prestigelöshet...det är ingens fel, det beror på olika saker.”

”Man gör så gott man kan och om man får problem så kan man fråga och få tips och idéer.”

Frihet

Intervjupersonerna har stor frihet men det finns normer. Normerna upplevs inte som betungande utan nödvändiga för att företaget ska fungera. Friheten upplevs framförallt i projektarbetena.

”Vi har frihet och flexibilitet t.ex. arbetstider men också frihet att utforma saker, att kunna skapa i projektarbetena, frihet att planera projektarbetena.”

Livfullhet

Det verkar inte som om tempot förändras i företaget, varken när det går bra eller när det går dåligt.

”Man märker inte så mycket, folk har en professionell attityd.”

Lekfullhet/humor

Personalen är sociala men har inte mycket gemensamt utöver arbetet. Man får inte känslan av att det skämtas mycket eller skojas. Det finns inte heller privat umgänge mellan personalen.

”Vi tar inte ut svängarna så mycket, vi är lite dåliga på att vara glada.”

Debatt

I projektarbetena får alla lägga fram sina idéer och man får ta initiativ. När det gäller företaget i såg uppfattar vi det som att detta är något begränsat för vissa personer medan andra har en mycket aktiv debatt. Det är framförallt i projekten som debatterna är aktiva.

”Förändringsbenägenheten är individuell, nya idéer tas emot kritiskt pga. att vi redan har färdiga lösningar.”

”Vi är inte lika bra på att vara kreativa internt men vi jobbar på det.”

Rishtagande

Beroende på projektens karaktär så provar man nya idéer, men finns det färdiga förslag från tidigare projekt så används dessa istället. Företaget är litet och beroende av att projekten ger vinst, detta innebär att kunden ska vara nöjd och acceptera förslaget. Det finns konkurrens från andra företag och man kan tänka sig att ibland måste förslagen vara fräscha och uppfattas som innovativa av kunden. Det finns ett högt rishtagande men ofta uttalat från kunden.

”Jag har stort svängrum, men man vet ju var gränserna går. Det är kunden, kvalitén och det vi gör som är huvudsaken.”

”Det kommer påtryckningar från kunderna att vi ska vara kreativa och skapa lösningar, som är fördelaktiga för dem och som ger pengar för dem.”

Idétid

Intervjupersonerna säger sig få tid att tänka och att vara kreativa, men inte hur mycket som helst. Projekten måste ge vinst och begränsar därmed deras idétid. De färdiga förslagen som använts i tidigare projekt begränsar också möjligheterna till idétid.

”Vi är rätt hårt styrda, visst har vi tid att tänka men inte hur länge som helst.”

”Ja, jag tycker att vi är kreativa, ibland får man hitta på nya saker och ibland får man ta fram gammal skåpmat.”

Konflikter

Intervjupersonerna har respekt för varandra och insikt om att de kompletterar varandra. Detta uppfattar vi som viktigt för konfliktnivån. Nivån är låg och man försöker lösa problem konstruktivt bland annat genom att kommunicera med varandra. Men man anser att detta är något som man kan arbeta ännu bättre med.

”Vi har representanter både från akademiker och från praktiker, där har vi kommit långt och vi har respekt för varandra.”

Arbetsklimat West och Anderson

Vision

Visionen för varje projekt är tydlig för alla intervjupersoner och alla känner sig positivt motiverade. Men när det gäller företaget som helhet är vi tveksamma till att visionen är tydlig för alla. Flera tycker att det finns viktiga funktioner som inte fungerar ännu men att man arbetar på dem.

”Jag drivs av eget ansvar och befogenheter där man sätter upp ett mål.”

”Vi får intressanta projekt och då behöver man inte stimulera så mycket. Personalen är motiverad i sig.”

Säkerhet för deltagare

Överlag finns det säkerhet hos intervjupersonerna och speciellt i projekten. En del teamprojekt har mer säkerhet än andra, men då har också personerna arbetat mycket tillsammans i flera år.

”Om jag presenterar ett förslag så fångas det upp positivt.”

”Inom projekten där jag känner den andra som äger projektet väl, då känner jag att jag kan kasta ut idéer.”

”För mig räcker det att jag får jobba som jag vill, det ger mig så mycket. Att jag får lov att testa, att jag får göra fel och testa.”

Uppgiftsorientation

Intervjupersonerna är mycket samstämmiga, man hjälps åt, man får feedback. Man följer upp projekten på flera olika sätt, dels genom att prata igenom projektet efter att det avslutats men också hur projektet gått finansiellt. Alla försöker göra sitt bästa och man har goda avsikter med nya idéer. Uppgiftsorientationen är hög.

”Man gör så gott man kan och om man får problem så kan man fråga och få tips och idéer.”

”Vi får väldigt mycket feed-back.”

Stöd för innovation

Intervjupersonernas arbetsuppgift i teamet är att vara kreativa, detta är både uttalat och föreskrivet. Det finns alltså ett stort stöd för innovation.

”Visst har vi tid att tänka, men inte hur länge som helst.”

”Det är en av de mer kreativa komponenterna, att få sitta ner tillsammans och prata.”

Ledarskap Yukl

Det finns både en chef och en ledare i företaget. Chefen fokuserar på styrning i form av fakturerade timmar, kartläggning och styrning av personal.

”Styrning utav folk i kreativ miljö är hemskt svårt.”

”Genomgång av fakturering, på en del finns det kryss, även om systemet inte går ut på att kontrollera individen.”

Ledaren inriktar sig mer på personalen och att det finns samförstånd mellan ledaren och medarbetaren, men också meningsfullhet för medarbetaren. Flexibiliteten är viktig.

”Den coachande ledaren är roligast att vara och den rollen passar mig. Jag tror att det folket som jobbar hos oss är ansvarskännande, de vet vad som behöver göras och då är det effektivare att coacha. Försöker man göra en

annan modell, vara en ledare som pekar ut vad som ska göras, då skapar det mer gränser för vad som kommer att utföras än vad det genererar nytta för individen.”

”Vi pratar mycket och det är jättebra.”

”Vi respekterar varandra till största delen för vi kompletterar varandra. Vi har olika bakgrund.”

”Jag försöker ju prata om jag stöter på något trevligt. Jag försöker att föra in förslag på vad som är värt att läsa, det är någon form av stimulans.”

”Vi är ett litet företag och kan inte använda färdiga paket som de stora konkurrenterna, vi måste alltså vara flexibla.”

Ledarskap Ekvall och Arvonen

Det finns flera ledarskapsstilar representerade på företaget genom delägarna. Den förändringsinriktade ledaren i företaget har en förmåga att se möjligheterna hos personalen men letar också efter nya idéer som kan passa i den egna organisationen. Den här ledaren förmår även att göra projekten intressanta, ge ansvar och på så sätt stimulera personalen, en trädgårdsmästare som vi uppfattar det. Den här ledaren är en inspirationskälla och uppfattas av alla som mycket kompetent. Ledaren uppmuntrar till kreativitet, ansvar och tar sig tid att lyssna. Flexibiliteten är viktig för att få effektivitet i företaget.

”En bra ledare är den som kan få dem omkring sig att växa.”

”Låt varje blomma blomma.”

”NN respekterar dem som är runt omkring. Det är bra för mig för då får jag faktiskt vara kreativ, jag får ta ut svängarna.”

”Det närmaste jag kan komma är faktiskt coach.”

”Vi är ett litet företag och kan inte använda färdiga paket som de stora konkurrenterna, vi måste alltså vara flexibla.”

Det finns dessutom ett ledarskap med en kombination av personinriktning och upp-
giftsinriktning representerat. Detta ledarskap ger den struktur som de anställda och företaget
behöver men också hänsyn och förtroende. Medarbetarna menar att man måste ha struktur för
att kunna vara kreativ. En kombination av byråkrat och entreprenör, men i positiv anda för
företaget. Ledaren styr upp och försöker se företaget som helhet. Företaget måste vara
effektivt. När ett projekt går fel så går ledaren, ensam eller tillsammans med ledaren ovan, in
och rättar upp.

”En bra ledare ska vara pålitlig och så pass strukturerad så att man vet att ledaren hänger med.”

”Det går inte att ha ett auktoritärt ledarskap här, då hämmar man kreativiteten, det får vara en form av demokratiskt ledarskap.”

”Man måste processkartlägga, vad är det kunden förväntar sig? Vad har vi sålt?”

”Börjar vi styra med hela handen, vilket man känner att man borde göra, det innebär ju att man har tryckt ner folks kreativitet. Hur mäter man kreativitet, det är i stort sett omöjligt. Man får titta på fakturerade timmar. Styrning utav folk i kreativ miljö är hemskt svårt.”

Diskussion

Har vi nu lyckats få fram möjligheten att studera det vi ville? Till stor del anser vi det. Intervjupersonerna var samarbetsvilliga och som vi uppfattade det ärliga. Vi var nyfikna på hur de upplevde sin arbetsmiljö. Hur den påverkade kreativiteten? Och om ledarskapet var anpassat efter företagets kreativa förväntningar. Ansåg individerna på företaget att de fritt kunde vara kreativa, fanns det plats för deras kreativa behov under arbetsveckan?

Om man för ett ögonblick går tillbaka till ordet kreativ så ser vi att personalen, förvisso lite olika mycket mellan individerna, är kreativa. De är skapande, nydanande och produktiva.

Även om man kontrollerar individerna mot varje ords underordnande ord så stämmer de över lag överens.

Om vi tittar på vad vi fick ut av komponentmodellen så var det att kunna se var kreativiteten påverkas av arbetsmiljön. De har adekvat utbildning och talang och det var därför man fick nys på dem under deras studie- eller yrkesperiod (headhunting). Den kunskap som inte finns inom gruppen inhämtas genom relevant litteratur på området. När det gäller kreativitetsrelevanta processer så är det grundförutsättningen för att anställa dem över huvud taget. Den kognitiva stilen, personlighetskaraktistikan och arbetsvanorna kommer in här. Det måste vara personal som kan utföra projekten på ett tillfredsställande sätt både åt det egna företaget likväl som åt kunden. Den kognitiva stilen är viktig eftersom det är här de två olika stilarna utmärker sig. Men på vilket sätt är de då kreativa? Tillhör de anpassarna eller tillhör de innovatörerna? Vi tror att de tillhör till stor del anpassarna, till en större del än de själva tror. Det handlar mycket om att tillfredsställa kunden, att leverera idéer och strategier som ska generera bra ekonomiska lösningar. För detta har de ofta modeller och akademiska teorier som grund och det är vad man kallar en färdig lösning. Sedan anpassar man denna lösning efter kunden. Det är vad vi har förstått av den information vi fick. Den tredje faktorn är inre målmotivering. Vi anser att de alla har hög inre målmotivering. De är individuellt starkt drivna och deras vilja att prestera ett gott arbete samt söka nya lösningar inom projekten är stor.

När det gäller niopunktsmodellen var det lätt att hitta underlag i våra intervjuer till resultatredovisningen. Intervjupersonernas svar stämde överlag överens om man ser utifrån deras förutsättningar, cheferna tenderade att särskilja sig lite grand men det ser vi som naturligt. Här har vi ett företag som består av sju personer idag. Två av dessa personer är ägare samt ledare och deltar på samma gång i projekt. De är samtliga civilekonomer och/eller civilingenjörer och har ibland ytterligare utbildning.

Personalen känner sig uppmuntrade från organisationen genom att de utför ett intressant arbete. Det som uppmuntrar dem är ansvaret för viktiga projekt. Belöningen och erkännandet av ett lyckat projekt är den stora tillfredsställelsen för varje individ. Där stämmer modellen väl överens med vår studie. När det gäller uppmuntran från chefer så är det kanske den springande punkten. Det viktigaste här är att mål är klara och tydliga. Och när de är det är allting jättebra men om chefen fallerar att informera de som arbetar i projekten uppstår stor

frustration. Den instant feedbacken är också viktig, det är där som man upplever att de positiva orden finns eftersom personalen varken är livfull eller lekfull. När det gäller support från arbetsgruppen så visar de varandra respekt genom att inta en positionell attityd dvs. alla vet vad de ska göra och man behöver inga känslouttryck utöver det. Inom projekten märker man att glädjen ligger i att berömma varandra och att hjälpa varandra. Detta är ord som vi inte har hittat när det gäller support från chef eller organisation. Åter igen tycker vi att modellen stöttar vad vi lärt oss om hur våra individer upplever sin kreativa arbetsmiljö. Friheten är nog det viktigaste av allt på många sätt. Det är en stark inre motivator och det är här de starkaste uttrycken finns, både positiva och negativa. Friheten verkar ha två sidor. Dels är det den faktor som styr arbetsglädjen som t.ex. friheten att styra sin egen tid och sina egna projekt. Dels är det den faktor som cheferna kan reglera arbetsklimatet väldigt starkt med. Arbetsglädjen stryps genom att cheferna ger personalen mindre frihet t.ex. om ett projekt hamnar snett och cheferna går ut och tar över projektet. Vi tror att det är denna faktor som påverkar individen mest. När det gäller tryck på grund av utmanande arbete så har Amabile och Gryskiewicz ett plus på denna faktor, och vi kan konstatera att utmanande arbete inte någon direkt negativ inverkan på det kreativa arbetsklimatet på vårt företag. Däremot tryck pga. arbetsbelastning tar Amabile och Gryskiewicz upp som en negativ faktor och man ser på vårt företag att det är lite mer negativt. Det verkar som om de ändå lyckas hålla arbetsbelastningen på en relativt acceptabel nivå. Den sista av de nio punkterna är organisationshinder. På denna punkt fick vi ut minst av våra intervjupersoner. Om det finns interna strider på företaget är det inget som de känner behov av att yppa. Det hamnar inom de normer för beteende som gäller på företaget.

De är specialiserade på strategiutveckling, management och verksamhetsstyrning och går ut på andra företag som konsulter för att strukturera eller förändra organisationen efter behov. Att de arbetar inom detta område märker vi tydligt genom deras ordval under intervjuerna. Ord som analys, strategi, ansvar, prata och kommunicera återkommer ofta. De är proffs på det hos andra men internt får de arbeta på det och har inte nått fram än på vissa områden. Så rent organisatoriskt inom företaget är de nästan som vilket standardföretag som helst. På grund av den verksamhet som företaget bedriver medvetandegörs processerna tydligare men man är inte alltid profet i sin egen hemstad. Det är inom varje projekt som de kan ta ut svängarna för sina individuella behov vad det gäller goda kreativa arbetsklimatsfaktorer. Detta stämmer överens med vad West och Anderson säger om teamklimat. Att det behövs gemensamma

visioner, säkerhet för deltagarna, uppgiftsorientation och stöd för innovation. Även det som West och Anderson anser vara viktigast av allt, delaktighet, finns på vårt företag.

När det gällde den fysiska arbetsmiljön hade personalen skilda åsikter om vad som var viktigt och bra, men när det gällde den mentala arbetsmiljön var individerna rörande överens. Frihet och vikten av utmaning i arbetsuppgiften översteg allt annat för allihop. Att tillåtas prova nya vägar, var viktigare för några än för andra. En sak är säker. Det är ingen arbetsplats där man skrattar mycket och tillsammans. De använder sig inte av humorn som dynamisk faktor. Antingen anställer de inte någon potentiell lustigkurre eller så är det något denna arbetsgrupp får avstå från för att ha denna frihet eller kunna prestera kreativt. Vi kan endast spekulera, vi kan inte veta.

De har med andra ord inga glädjeyttringar på företaget rent socialt och enligt Amabile och Grysiewicz så är det positivt för det kreativa klimatet till skillnad från Ekvall. Ekvall menar att när lekfullheten är hög så kan man se det genom ett dynamiskt arbetstempo. Trots engagemang, respekt och stort ansvarstagande på företaget så är inte lekfullheten närvarande. Man kan säga att ingen i personalen tycker att de är lekfulla men alla anser att de utför ett kreativt arbete. Vi väljer att se det ur Amabiles och Grysiewicz's vinkel och konstaterar att de är kreativa i mångt och mycket. De är inte lekfulla men de är kreativa. Hade vi inte haft Ekvalls modell att jämföra med hade vi missat den tankegången.

Man får ut nytta, värde och elegans av sin kreativa kognitiva stil. Om man tittar på företagets nyhetsvärde så ligger det bakom att arbetet man utför ska vara originellt. Vi tycker att det är svårt att uttala sig om huruvida de utför ett originellt arbete eller inte. Detta säger vi eftersom det på hemsidan refereras till gamla beprövade system som används till olika syften. Plus att de själva säger sig använda sig av beprövade formler om och när det fungerar. Att det är nytt för kunden det förutsätter vi, även förhoppningsvis originellt för dem. Men om det är det i sin helhet är svårt att ha en uppfattning om. När det gäller företagets värde på komponentmodellen så upplever vi det att de uppfyller kriterierna. Deras arbete genererar i nytta och lämplighet, annars skulle de behöva göra om projektet. Det är också de som levererar en lösning på kundens problem. De skulle aldrig låta ett projekt haverera utan att hitta en lämplig lösning. Med den inställningen ser de till att lyckas.

När det gäller gruppens teamklimat så uppfyller det Wests och Andersons krav på ett exemplariskt klimat. Medarbetarna känner sig delaktiga i teamet. De har en gemensam vision, de är medvetna om att företaget ska arbetas upp och bli större. Alla verkar ta sitt ansvar när det gäller företagets framtid. Även företagsutvecklingen upplever personalen som en utmaning som de är delaktiga i.

Enligt Ekvalls och Arvonens ledarskapsmodell så presterar individer och små arbetsgrupper i högre grad kreativt om de har en ledare av trädgårdsmodellen, vi kunde snabbt konstatera att så var fallet. Alla anställda hade höga krav på en ledare vars styrka låg i att kommunicera och att lyssna. Det uppfattar vi vara grundförutsättningen för att personalen ska bli trygga och i lugn och ro våga vara kreativa och att ta ansvar. För ledarens del verkar det vara viktigt att coacha personalen istället för att styra dem för att få företaget att fungera. Vi anser att den andra sortens ledarskap som finns representerat på företaget också kan fylla sin funktion, genom att se till att saker och ting hålls inom den ekonomiska ramen för vad ett företag klarar av. Effektiviteten för ledarskapet i företaget som helhet verkar vara bra eftersom de två ledarskapen tillsammans täcker upp samtliga tre dimensioner i Ekvalls och Arvonens ledarskapsmodell. Vi kan inte bedöma hur högt värde cheferna skulle få på sina respektive dimensioner eftersom vi inte har ställt frågor för att ta reda på värdet och vi har inte heller gjort en kvantitativ undersökning.

Yukls ledarskapsmodell bekräftar våra iakttagelser att det finns en chef och en ledare. Samtliga fem beteendemönster finns representerade hos ledarskapet men är alltså uppdelat mellan två personer i det här företaget. Detta bör gynna företaget eftersom det oftast är svårt att täcka upp alla beteenden med endast ett ledarskap.

Det finns två teoretiska chefer på plats men sedan finns det även i de olika projekten en alternerad chefsroll som berör de flesta, det är kanske därför ordet respekt är så frekvent närvarande, nästan oberoende vad man tittar på. Vi ställer oss frågan om denna avsaknad av lekfullhet, deras stora respekt för varandra, är ett sätt att både kontrollera och balansera upp arbetsklimatet på företaget. Effektiviteten skulle kanske begränsas av chefs- och personalsbytena. Då skulle den här kontrollen göra att de är kreativa i projekten men inte på det egna företaget rent socialt.

Det multipla ledarskapet anser vi gynna både företaget och personalen men detta gäller bara så länge relationen mellan ledarna fungerar. Balansen mellan cheferna verkar vara god, deras olikheter berättigar varandra och kompletterar varandra. Kombinationen de två ledarna emellan skapar ett arbetsklimat, som på detta företag verkar gynna kreativiteten. Frågan är om hur ledarskapskombinationen kommer att utvecklas, om och när företaget börjar växa, vilket de planerar. Vi har haft svårt att få fram sambandet att ledarskapet påverkar arbetsklimatet, som i sin tur påverkar kreativiteten, med våra intervjufrågor. En kvantitativ undersökning med en kombination av Ekvalls och Arvonens CPE-modell med Amabiles och Gryskiewicz's arbetsklimatmodell hade förmodligen klargjort sambandet bättre.

Slutreflektion

Det har varit otroligt intressant och ett spännande område att arbeta med. Varje dag har det kommit nya och intressanta tankegångar till oss och det har genererat ytterligare ny... Däremot upplevde vi att det tog ganska lång tid och mycket läsning för att få grepp om ämnet. Själva området kreativitet upplevde vi som relativt komplext att sätta sig in i och under teori-redovisningen valde vi att redovisa för vår väg fram till förståelse. Det vill säga, ta in den röda tråd som för oss, förde oss fram till förståelse för uppgiften.

Vi försökte akta oss för att endast ha med amerikansk forskning i studien. Lite störde det vårt val av litteratur. Vi läste flera olika teoretiker innan vi valde ut vilka vi ville använda oss av. Vi använde oss huvudsakligen av en amerikanska, Teresa Amabile, två briter, Michael West och Neil Anderson, och två svenskar, Göran Ekvall och Jouko Arvonen. Amabile verkar vara otroligt stor på området, detta kan vara både på gott och ont. Det positiva är att hon säkerligen kan kreativiteten väl och dess påverkan på arbetsklimatet genom sina många studier. En annan fördel är att hon har utfört både kvalitativa och kvantitativa studier. Det negativa är att hon både får mycket att säga till om och att många andra refererar till hennes forskning. Sedan så är hennes grundbok svår att få grepp om rent innehållsmässigt. När det gäller Ekvall och Arvonen så finns även de, och framför allt Ekvall, med på många ställen, men han är enklare att förstå innehållsmässigt och därför lätt att använda sig av. Wests och Andersons inriktning på teamets innovation har gjort dem intressanta för vår del, men vi har använt oss av dem i begränsat omfång.

Nu när vi är lite mer inlästa på ämnet och helt uppfyllda av frågor och tankar undrar vi naturligtvis hur vi skulle kunna gå vidare. Fast frågan är snarare var vi ska begränsa oss.

Ämnet känns stort och tillmötesgående och möjligheterna är oändliga. Vi kan fortsätta med en kvalitativ studie och ha betydligt bättre grepp om vilka frågor vi vill ställa för att få ut det vi vill ha. Men för detta krävs rutin för att tillverka ett bra frågeformulär bara det att inte ställa samma frågor till cheferna som till de anställda. Vi skulle våga vara mer närgångna i våra frågor när det gäller deras uppbyggnader av arbetsmodeller. Då skulle vi kunna närma oss området när det gäller deras innovativa och anpassningsbara kognitiva stil. Sambandet mellan lekfullhet och kreativitet är ett annat spännande fält. Vi skulle även kunna gå in och göra en kvantitativ studie nu när vår lilla kvalitativa studie förberett oss för relationerna mellan kreativitet, arbetsklimat och ledarskap.

Referenser

- Amabile, T. M. (1996) *Creativity in Context*. Oxford, Westview Press
- Amabile, T. M. (2001) Beyond talent. *American Psychologist*, 56, 333-336
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996) Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184
- Amabile, T. M. & Gryskiewicz, N. (1989) The creative Environment Scales: The Work Environment Inventory. *Creativity Research Journal*, 2, 231-254
- Ekvall, G. & Arvonen, J. (1991) Change-centered leadership: an extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17-26
- Ekvall, G. & Arvonen, J. (1994) Leadership profiles, situation and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 3, 139-161
- Ekvall, G. & Arvonen, J. (1999) Effective Leadership Style: Both Universal and Contingent? *Creativity and Innovation Management*, 4, 242-250
- Ekvall, G. (1993) *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*, Lund, Studentlitteratur
- Ekvall, G. (1986) *Manual formulär A: Arbetsklimat (GEFA)*
- Ekvall, G. (2002) Ledarstilen avgörande för arbetsklimat och effektivitet. *Psykologtidningen*, 9, 4-8
- Ekvall, G. (1997) Organizational Conditions and Levels of Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 6, 195-205
- Ekvall, G. (2000) Management and Organizational Philosophies and practices as stimulants or blocks to creative behaviour: a study of engineers. *Creativity and Innovation Management*, 9, 94-99

Ekvall, G. & Ryhammar, L. (1998) Leadership Style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University Collage. *Creativity and Innovation Management*, 7, 126-130

Glaser, B. & Strauss, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago. Aldine

SAOL (1997) *Svenska akademins ordlista*, Stockholm, Norstedts Tryckeri

West, M. A. & Anderson, N.R. (1998) Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258

West, M. A. et al. (1996) *Handbook of Work Group Psychology*. West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.

Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall

Appendix

INTERVJUFRÅGOR

1. Presentation av oss
2. syfte
3. anonymitet trots det lilla antalet deltagare
4. vad tänker du på när jag säger ordet kreativitet

5. kan du berätta lite kort om din utbildning
6. kan du beskriva dina arbetsuppgifter på företaget
7. hur många är det som arbetar här
8. kan du uppskatta hur länge personalen arbetat här på ett ungefär
9. kan du förklara vad ni gör var och en inom företaget/vilka roller ni har
10. kan du beskriva hur företaget är uppbyggt
11. skulle du säga att ni arbetar mycket tillsammans här på företaget

12. hur skulle du beskriva din fysiska arbetsplats
13. vem är det som har gjort inredningen? Har du kunnat påverka valet

14. vad är utmärkande för arbetsmiljön här
15. skulle du beskriva ditt företag som ett kreativt företag
16. vad anser du var fördelarna med ett företag av er storlek/nackdelarna
17. vilket förhållningssätt råder här när det är en positiv stämning/negativ stämning
18. skulle du beskriva din arbetsmiljö som tillåtande
19. hur agerar ni när ni stöter på problem
20. har ni tid och resurser att fortsätta utveckla er själva
21. vad händer om ni misslyckas med ett projekt eller en idé
22. skulle du kunna beskriva hur ledningen stimulerar personalen

23. kan du beskriva hur en bra ledare ska vara enligt dig
24. vad tycker du en bra ledare ska uppmuntra (personal, annat)
25. hur uppfattar du din egen relation till din ledare