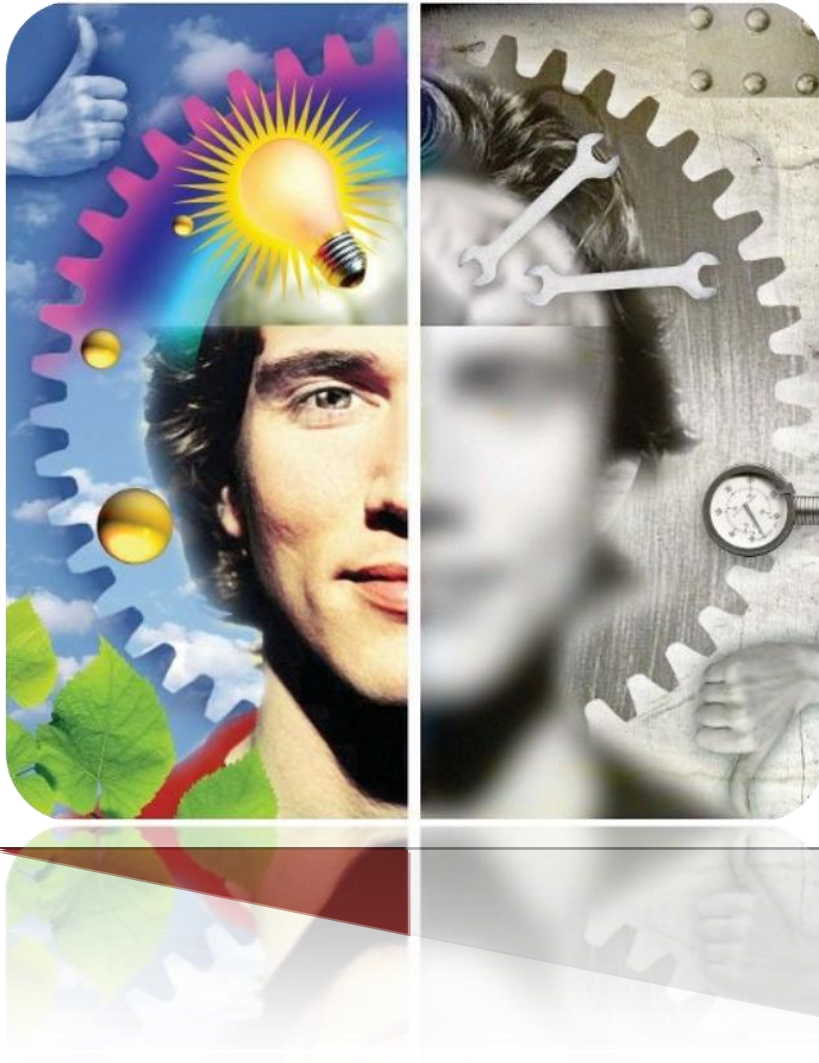




LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management



Sara Alneberg
Marie Eliasson
Tove Wredler Wennström

Kreativitetens kugghjul

En studie om management av kreativitet i upplevelseföretag

Handledare:
Carl R Hellberg
Jan E Persson

Magisteruppsats
VT 2009

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	Kreativitetens kugghjul – En studie om management av kreativitet i upplevelseföretag.
Inlämningsdatum:	26 maj år 2009.
Nivå:	SMTX07 - Magisteruppsats i Service Management, 15 ECTS-poäng
Författare:	Sara Alneberg, Marie Eliasson och Tove Wredler Wennström
Handledare:	Carl R Hellberg och Jan E Persson
Nyckelord:	Kreativitet, ledarskap, upplevelser, upplevelseföretag, servicemöte, kreativitetsverktyg, service, tjänster.
Studieobjekt:	Scandic Helsingborg Nord, Wallmans Golden Hits och The Tivoli
Syfte:	Syftet är att identifiera, beskriva och analysera viktiga aspekter för management av kreativitet i upplevelseföretag.
Frågeställningar:	Hur används kreativitet i upplevelseföretag? Vilka aspekter främjar organisatorisk kreativitet i upplevelseföretag? Hur hanterar ledare i upplevelseföretag kreativitet?
Metod:	Kvalitativ metod med fyra intervjupersoner.
Slutsatser:	En organisations kreativitet skapas genom dess samspel mellan individer, grupp och organisatoriska egenskaper och studien har visat att ledaren har stor påverkan på detta samspel. Eftersom kreativitet är nödvändigt för alla företag i någon form blir ledarens uppgifter att främja kreativitet och använda den så att den gynnar företaget viktiga. Dessutom behöver ledaren ständigt bedöma kreativa idéer och handlingar för att besluta om vad som är värt att uppmärksamma. Det har visat sig att kreativitet i upplevelseföretag används dels i det dagliga arbetet och dess servicemöten, samt i utformandet och utvecklandet av upplevelseerbjudanden. Ägandeförhållanden har visat sig påverka hur kreativiteten kommer till uttryck och används. Det har blivit tydligt att det komplexa samspel som organisationer består av, i kombination med ledarens egenskaper, innebär att alla företag är unika och att det därför är svårt att finna ett framgångsrecept som är tillämpligt för alla upplevelseföretag.

ABSTRACT

Title:	The Creativity Wheel – A Study about Managing Creativity in Experience Focused Businesses.
Due date:	May 26 th , 2009.
Level:	SMTX07 - One year Master Thesis in Service Management, 15 ECTS.
Authors:	Sara Alneberg, Marie Eliasson and Tove Wredler Wennström
Mentors:	Carl R Hellberg and Jan E Persson
Key words:	Creativity, leadership, experiences, experience economy, service, creativity tools.
Study object:	Scandic Helsingborg Nord, Wallmans Golden Hits and The Tivoli
Purpose:	The purpose is to identify, describe and analyze the aspects which are important when managing creativity in experience focused businesses.
Question formulation:	How do experience focused businesses use creativity? Which aspects improve organizational creativity in experience focused businesses? How can creativity be managed in experience focused businesses?
Method:	Qualitative method with four interviewees.
Conclusions:	Organizational creativity is largely formed through interactions between individuals and groups whilst it can also be shaped by the organizational characteristics. This study has proven that a leader has significant influence on these interactions. Creativity is, in many ways, crucial to every business. Thus, it is essential that leaders manage creativity and ensure it is used in “the right way” to guarantee it is beneficial to the company. Furthermore, leaders need to continuously evaluate creative ideas and actions to ensure that they continue to profit the organization. Our study has shown that experience focused businesses use creativity on a daily basis, namely the interactions between employees and guests when creating and developing the experience. The expression and utilization of creativity can significantly differ from business to business depending on many factors, e.g. business ownership. The fact that business creativity relies on the aforementioned interactions and also the specific leadership characteristics, implies that it is difficult to find general outcomes.

VI VILL TACKA...

... **Liselott Bergdahl** på Scandic Helsingborg Nord

... **Michael Hellström** på Wallmans Golden Hits i Helsingborg

... **Joakim Olin** och **Johannes Kajrup** på The Tivoli i Helsingborg

För ert engagemang och vänliga bemötande samt för den kunskap och information Ni bidragit med som möjliggjort denna uppsats.

... våra handledare **Carl R Hellberg** och **Jan E Persson**

För visat intresse och engagemang samt för god respons under uppsatsprocessen.

TACK!

Sara Alneberg, Marie Eliasson & Tove Wredler Wennström

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	INLEDNING.....	7
1.1	Var kreativ eller kapitulera	7
1.2	Problemformulering.....	8
1.3	Syfte och frågeställningar.....	9
1.4	Disposition	10
2.	TILLVÄGAGÅNGSÄTT	11
2.1	Metodens grund.....	11
2.2	Teoretiska vägval	11
2.3	Analysens upplägg	12
2.4	Litterär källkritik	12
2.5	Empiri genom kvalitativ forskningsmetod.....	13
2.5.1	Kvalitativ intervju.....	13
2.5.2	Urval.....	13
2.5.3	Utformandet av intervjuguider.....	14
2.5.4	Intervjugenomförandet.....	15
2.5.5	Intervjuernas utfall	15
2.5.6	Reflektioner kring empiriinsamlingen.....	16
2.5.7	Empirisk process efter intervju	16
2.6	Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.....	17
3.	TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	18
3.1	Kreativitet	18
3.1.1	Såväl privat som professionellt	18
3.1.2	Begreppets många skepnader	19
3.1.3	Den kreativa verktygslådan	20
3.1.4	Individen och det sociala samspelet.....	21
3.1.5	Organisatorisk kreativitet.....	22
3.2	Ledarskap.....	24
3.2.1	Ledarens olika ansikten.....	24
3.2.2	Ledarskap av kreativitet.....	25
3.2.3	Ledare vs. Manager	25
3.2.4	Inte en dans på rosor	26
3.3	Upplevelser.....	27
3.3.1	Ursprunget från tjänster	27

3.3.2	Upplivelsesamhällets framväxt	28
3.3.3	Kundanpassning och värdeskapande.....	29
3.4	Management av kreativitet	30
4.	ATT HÅLLA KREATIVITETENS KUGGHJUL I RÖRELSE.....	32
4.1	Upplivelsebranschen.....	32
4.1.1	I upplevelsernas värld	32
4.1.2	Kritiska moment.....	33
4.2	Organisatorisk kreativitet	34
4.2.1	Kreativitetens olika skepnader.....	34
4.2.2	Tufft för kassan, tufft för kreativiteten.....	36
4.2.3	Kreativitetens förlopp och förhinder.....	37
4.3	Organisationens inre samspel.....	38
4.3.1	Den kreativa flocken	38
4.3.2	Gemenskapens band	40
4.3.3	Klimat och miljö – företagets inre atmosfär.....	41
4.3.4	Mångfaldens favörer.....	42
4.4	Ledarskap.....	43
4.4.1	Manager och ledare – 2 in 1	43
4.4.2	Ledarens trygga famn	44
4.4.3	Våga för att vinna	45
4.4.4	Brinn ledare brinn!	46
5.	AVSLUTNING.....	47
5.1	Slutsatser	47
5.1.1	Användningen av kreativitet.....	47
5.1.2	Främjande och hanterande	48
5.1.3	Vårt bidrag till forskningen.....	49
5.2	Generaliserbarhet.....	50
5.3	Håll kreativitetens kugghjul i rörelse!	50
	KÄLLFÖRTECKNING.....	51
	Tryckta källor.....	51
	Elektroniska källor.....	53
	Muntliga källor	54
	BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE	55

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel presenteras hur vårt intresse för management av kreativitet i upplevelsebranschen väcktes. Därefter problematiseras forskningsområdet som utmynnar i ett syfte och konkretiserande frågeställningar. Slutligen presenteras uppsatsens disposition.

1.1 Var kreativ eller kapitulera

Kreativitet är ett begrepp som används i allt fler sammanhang, ett modeord som fångar intresse. I yrkessammanhang kan begreppet ses i exempelvis jobbbannonser där "kreativa företag" söker "kreativa personer".¹ Kreativitet är något som värderas högt och eftersträvas av många företag, speciellt i konkurrenssyfte då förändringar i omvärlden innebär utmaningar för företag som tvingas anpassa sig för att överleva.² Något som fångar detta är Huards citat; "You need creativity to find better ways of doing things"³. Kreativitet är viktigt i skapandet av nya tjänster innan de konsumeras av kunden, men även i servicemötet då tjänsten levereras. Kreativitet i olika delar av organisationen och i olika skeden kan därmed bidra till att skapa konkurrensfördel⁴.

Vikten av kreativitet blir extra påtagligt i *upplevelsebranschen* då företag måste möta människors ständiga behov av nya upplevelser, vilket har kommit att bekräfta livskvalitet. Först nu har näringslivet börjat förstå att upplevelseindustrin blivit allt viktigare för företagens utveckling och konkurrensen blir allt hårdare.⁵ Upplevelsetjänster är en växande bransch, vilket Joseph B. Pine II och James H. Gilmore. pekar på genom att skildra den upplevelseekonomi som nu råder. De menar att upplevelser utgör en fjärde grundkategori av ekonomiskt erbjudande, lika viktig som råvaror, varor och tjänster.⁶ Vi upplever att näringslivet generellt präglas alltmer av upplevelser där företag ska locka kunder genom att skapa mervärde för dem. Upplevelser består dessutom till största del av mänskliga möten vilket gör kreativitet viktigt i dessa företag. Intressant i denna diskussion är hur upplevelseföretag kan lyckas skapa kreativitet som gynnar dem på bästa sätt och vad i ledarnas arbete som bidrar till det. Det är nödvändigtvis inte en maximal kreativitet som ska eftersträvas

¹ Roloff, Jan. (1999). *Kreativitet – En handbok för organisationer och individer*. WSOY: Finland. Sid. 11

² Carnall, Colin A. (2003) *Managing change in organizations*. Harlow England; New York: Financial Times/Prentice Hall. Sid. 79.

³ Huard, Mary Jo. (2008). *Creative Leaders. Leadership Excellence*. Vol. 25, No. 9. Pg. 20. Sid. 20.

⁴ Woodman W. Richard, Sawyer E. John & Griffin W. Ricky. (1993). *Toward a Theory of Organizational Creativity. Academy of Management Review*. Vol. 18. No. 2. Pg. 293-321. Sid. 309.

⁵ Landwall, Lenis. och Sunnemark, Giuditta. (2005). *Konsten att skapa en upplevelse*. Magisteruppsats vid Företagsekonomiska institutionen: Stockholms Universitet. Sid. 7.

⁶ Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston, Mass: Harvard Business School. Sid. 2.

bland annat eftersom konstant förändring kan skapa förvirring och oro i organisationen samt göra verksamheten svårkontrollerad⁷. Ledaren får därför en viktig uppgift och utmaning att främja kreativitet till en nivå som är hanterbar och gynnar verksamheten. I denna diskussion blir ledarskap och de faktorer som är kritiska för att främja kreativitet viktiga. Det finns resonemang om att kreativitet blir större ju mer frihet människor har i arbetet och att strikta direktiv kan leda till minskad kreativitet och engagemang. Samtidigt finns det andra som menar att kreativitet gynnas av en viss gränsdragning.⁸ För ledare är det sannolikt av stor vikt att lyckas stimulera kreativitet och hantera den så att den på bästa sätt gynnar företaget.

1.2 Problemformulering

Kreativitet är ett mångdefinierat och väldiskuterat ämne som har lockat allt från filosofer till ekonomer. Sahlin menar att det råder en total definitionsförvirring bland dem som försöker att forska inom området.⁹ Richard W. Woodman, John E. Sawyer och Ricky W. Griffin hävdar att, trots svårigheter att analysera kreativitet, bör det inte hindra fortsatt forskning om kreativitet i komplexa och sociala sammanhang.¹⁰ Upplevelseföretag är ett sådant sammanhang och branschen är ett välutforskat område av till exempel Pine och Gilmore.¹¹ Problematiskt för upplevelseföretag kan vara att bedöma verksamhetens situation och förutsättningar då tjänster är heterogena, det vill säga sker i olika situationer och med olika personer inblandade, samt att de ofta produceras och konsumeras samtidigt¹². För att skapa konkurrensfördel är det bland annat viktigt att det sker en anpassning till kunden i servicemötet¹³, varför en uppmuntran till kreativitet bör genomsyra organisationen.

Ledarskap i kombination med kreativitet är omdiskuterat i många sammanhang, bland annat av Jan Rollof, men föga utforskat inom upplevelseföretag. Problematik gällande ledarskap av kreativitet kan uppstå eftersom det "öppna tänk" med oförutsägbara resultat som kreativitet innebär, ska förenas med strävan efter företagets mål och effektivitet¹⁴. Ledarskap av kreativitet benämns ofta i samband med innovation, speciellt i tillverkningsföretag, vilket kan göra det svårt att tillämpa i upplevelseföretag. På grund av den mängd aspekter som påverkar kreativitet, blir en heltäckande

⁷ Carnall, Colin A. (2003). 237-238, 241.

⁸ Ibbotson, Piers & Darsø, Lotte. (2008). Directing creativity: The art and craft of creative leadership. *Journal of Management and Organization*. Vol. 14, No. 5. Pg. 548-560. Sid. 552; Nonaka Ikujiro (1991) The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*. Vol. 69 No. 6. Pg. 96-105.

⁹ Sahlin, Nils- Eric. (2001). *Kreativitetens filosofi*. Nora: Nya Doxa. Sid. 40, 48.

¹⁰ Woodman et. al. (1993). Sid. 316.

¹¹ Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. (1999).

¹² Grönroos, Christian. (2002) *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*. Sid 59.

¹³ Eksell, Jörgen. (2005). "Teorier om servicemötet – En historisk beskrivning". I Corvellec, Hervé. & Lindquist, Hans. (2005). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö, Liber. Sid 12.

¹⁴ Rollof, Jan. (1999). Sid. 173-177.

bild omöjlig att gestalta. Med tanke på den växande upplevelsebranschen med människors jakt efter nya och idérika upplevelseerbjudanden, upplevs det väsentligt med mer forskning kring ledarskap av kreativitet som kan tillämpas inom denna bransch. För att kreativiteten ska vara gynnsam bör ledaren lyckas att både främja och hantera den, vilket kan underlätta om ledaren har kunskap och förståelse kring management av kreativitet. Trots att området är svårhanterligt och rymmer en mängd aspekter, bör viktiga aspekter av kreativt ledarskap i upplevelseföretag ändå försöka synliggöras.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet är att identifiera, beskriva och analysera viktiga aspekter för management av kreativitet i upplevelseföretag. Följande frågeställningar avser att konkretisera syftet:

- Hur används kreativitet i upplevelseföretag?

För att kunna behandla management av kreativitet måste det först utredas hur kreativitet kommer till uttryck och används i upplevelseföretag.

- Vilka aspekter främjar organisatorisk kreativitet i upplevelseföretag?

För att ledare i upplevelseföretag ska kunna hantera kreativitet, bör det först och främst klargöras hur kreativiteten skapas.

- Hur hanterar ledare i upplevelseföretag kreativitet?

Kunskap för hur ledare ska kunna ta tillvara på kreativitet på bästa sätt behöver identifieras.

1.4 Disposition



2. TILLVÄGAGÅNGSÄTT

I detta kapitel redogörs för den vetenskapsteoretiska ansats som ligger till grund för metodvalen och den valda metoden presenteras. Därefter redovisas de teoretiska vägvalen samt en diskussion kring den använda teorin. Vidare beskrivs empiriinsamlingens process samt reflekteras det kring denna. Slutligen diskuteras uppsatsens validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

2.1 Metodens grund

Inför val av metod måste det finnas vetskap om vad som ska undersökas och vilket verklighetsperspektiv som ligger till grund för studierna¹⁵. Vår vetenskapsteoretiska ansats tar utgångspunkt i hermeneutiken. Ansatsen innebär att studieobjektet analyseras och försöker förstås utifrån dess historiska och sociala kontext.¹⁶ För ansatsen gäller vidare att en del av ett fenomen enbart kan förstås i fall den sätts i samband med helheten, samtidigt som helheten endast kan förstås utifrån de delar den består av.¹⁷ För att skapa sig en bild av det som ska undersökas kan en deduktiv strategi tillämpas och förväntningar om undersökningsområdet styr då insamlandet av empiri. Till grund för förväntningarna ligger tidigare erfarenheter och kunskap som införskaffats¹⁸. Vi valde att tillämpa den deduktiva strategin och insamling av teori skedde därmed före insamlingen av det empiriska materialet. Vi stötte dock på vissa svårigheter med helt följa den deduktiva strategin då vi till viss del tvingades utöka och omforma vår insamlade teori utifrån den empiri som fältstudien gav. Vi tror dock att detta har gett en mer heltäckande bild. Den deduktiva strategin har inneburit att när vi under vår process påträffat intressanta infallsvinklar, fick dessa lämnas till avsnittet som behandlar förslag på vidare forskning.

2.2 Teoretiska vägval

Vårt syfte är att identifiera, beskriva och analysera viktiga aspekter för management av kreativitet i upplevelseföretag. Eftersom uppsatsen tar utgångspunkt i tre valda områden; kreativitet, ledarskap och upplevelser, föll det sig naturligt att använda dessa som nyckelord vid teoriinsamlingen. Eftersom vi inte fann teori som inkluderade samtliga områden bestämde vi oss för att fokusera på att ta fram teori på områdena separat och länka samman dessa på egen hand. Då det finns mycket

¹⁵ Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. Sid 25.

¹⁶ *Ibid.* Sid. 370.

¹⁷ Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur. Sid 115.

¹⁸ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 34.

skrivet om områdena var för sig så valde vi att fokusera på de källor som behandlade mer än ett av dessa områden. Dessutom valdes författare som har forskat mycket och/eller är framstående inom områdena. Uppsatsen har inspirerats av en modell utvecklad av Woodman et. al. som belyser viktiga delar för kreativitet¹⁹. Medvetenhet finns om att vi undermedvetet kan ha bortsett från viss teori som hade varit relevant för uppsatsen. Detta eftersom vår strävan var att hitta delar inom de olika forskningsområdena som gick att koppla samman, vilket kan ha inneburit att mindre självklara saker som dock är av stor relevans för management av kreativitet i upplevelseföretag, förblivit obemärkta för oss.

2.3 Analysens upplägg

Under teorisökandets gång kom vi i kontakt med Woodman et. al:s teorier och modell om organisatorisk kreativitet. Då forskningsfälten för ledarskap och upplevelser har sökts igenom fann vi att delar av Woodman et. al:s teorier och modell var mer relevanta än andra, vilket medförde att de delar som upplevts relevanta lyfts ut och sammanförts i en egenutformad modell. Mycket finns skrivet om upplevelsers framträdande betydelse och framväxten av en upplevelseindustri. Vi har i analysen använt oss av teorier och forskning för att kunna presentera de viktiga aspekterna av de olika företagens verksamheter. Teorier om ledarskap har använts för att förstå vad det innebär att vara ledare och vilken påverkan denne har på organisationen. Funna teorier om kreativitet har givit oss en vetskap om att kreativitet kan uttryckas på en mängd olika sätt och att den kan användas för många ändamål. Vilka teorier som sedan använts under studien har påverkats av den information vi funnit om upplevelsebranschen. Litteratur och forskning om kreativitet som ansetts tillämpningsbar för upplevelseföretag har alltså uppmärksammas och valt att användas vid analys. Delar från de tre forskningsområdena upplevelser, ledarskap och kreativitet, valdes ut för att kunna koppla samman och utmytna i management av kreativitet och möjliggöra studier av detta i upplevelseföretag.

2.4 Litterär källkritik

Vissa av de teorier och modeller som vi refererat till är skrivna redan på 90-talet och vi är medvetna om att mycket har hänt på de tre forskningsområdena sedan dess. Vi anser dock att de fortfarande är relevanta då modern litteratur i många fall grundar sig på denna tidigare forskning. Det faktum att forskningen kan anses mindre aktuell uppmuntrade oss till att utveckla vissa delar för att de ska vara aktuella och stödja uppsatsens syfte. De författare som uppsatsen baseras på har länge forskat inom sina respektive områden och av den anledningen anser vi dem pålitliga. Dock ställer vi oss kritiska till att endast se till deras resonemang och har därför även använt oss av andra författares forskning.

¹⁹Woodman W. Richard. et. al. (1993). Sid. 309.

Mycket inhämtades från vetenskapliga artiklar, främst från databasen ELIN. Övrig information som användes granskades med extra noggrannhet och vi tror att den utvalda och använda forskningen kommer att bidra till en trovärdig och aktuell analys.

2.5 Empiri genom kvalitativ forskningsmetod

Vid en hermeneutisk ansats faller det sig ofta naturligt att genomföra en kvalitativ forskningsmetod.²⁰ Detta eftersom tolkning är central i ansatsen och kvalitativ forskning innebär en betydligt större tolkningsmöjlighet än den kvantitativa forskningen.²¹ Kvalitativ metod används för att läsa av attityder till skillnad från kvantitativ metod som snarare används för att ta reda på hur stor del av befolkningen som tycker på ett visst sätt.²² Vi ville få inblick i några utvalda ledares uppfattning och tankar om företagets situation och om våra funna teorier. Eftersom vårt syfte inte är att mäta någonting, föll sig valet på kvalitativ metod naturligt.

2.5.1 Kvalitativ intervju

All empiri insamlades genom kvalitativa intervjuer, så kallad primärempiri. Fördelen med primärempiri är att den inhämtats från den primära informationskällan och är direkt anpassat till det som ska undersökas²³. En hermeneutisk ansats innebär att den forskningsmetoden anses skapa en dialog i dubbel bemärkelse. Först skapas en dialog genom samtal med intervjupersonen. Ytterligare en dialog uppstår när det empiriska material som intervjun gett, ska tolkas.²⁴ Metoden ansåg vi vara lämplig eftersom vi ville skapa en djupare förståelse för ett komplext forskningsområde. Kvalitativa intervjuer handlar om att få en mångsidig aspekt av intervjupersonens värld, för att tolkningen av den ska bli så sanningsenlig som möjligt. Det ger i sin tur ett större djup i empirin och därmed även i uppsatsens analys.²⁵

2.5.2 Urval

Avsikten var att erhålla en särskild kunskap om ett komplext forskningsområde och vår bedömning var att det kan uppnås genom att begränsa sig till ett mindre antal studieobjekt. Vi valde att koncentrera oss på tre olika upplevelseföretag. Vi insåg tidigt att upplevelseföretag, trots att de tillhör samma bransch, kan skilja sig åt i många avseenden. På grund av detta samt att vårt syfte inte är att presentera resultat som kan tillämpas på alla typer av upplevelseföretag, ansåg vi att vi kunde

²⁰ Jacobsen, Dag Ingvar (2002). Sid. 145.

²¹ Alvesson, Mats. & Sköldberg, Kaj. (1994). Sid. 11.

²² Bryman, Alan (2002). Sid. 33-36.

²³ Jacobsen, Dag Ingvar (2002). Sid. 152-153.

²⁴ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund. Sid. 49.

²⁵ Ibid. Sid. 36.

välja olika studieobjekt utifrån nyfikenhet och intresse. Valet av intervjurespondenter influerades av ett kriterieurval²⁶. Kriterierna var att företagen skulle verka inom upplevelsebranschen och att de olika företagen skulle erbjuda olika typer av upplevelser. Vi kontaktade ett antal företag och kriterierna för intervjupersonerna var att de skulle inneha en formell ledarposition med personalansvar. Dessutom influerades urvalet av informationsmetoden²⁷, då intervjupersonerna även valdes på grund av att de ansågs besitta information som behövdes för undersökningen. Genom att få inblick i hur dessa ledare inom upplevelsebranschen arbetar med kreativitet hade vi som förhoppning att finna aspekter som är viktiga för management av kreativitet. Första kontakten togs via e-post samt telefon. Redan då informerades intervjupersonerna om syftet med uppsatsen för att visa en öppenhet från vår sida.

De upplevelseföretag som ligger till grund för fältstudien är Scandic Helsingborg Nord, Wallmans Golden Hits och The Tivoli. Vi har besökt företagen tidigare men i olika utsträckning. En utav oss arbetar sedan tidigare inom Scandic, dock på ett annat hotell, vilket gör att hon besitter en viss förförståelse för arbetsrutiner och blir därmed en "social insider".²⁸ Det ger även en viss förförståelse för företagskulturen som Scandic kedjan utgör, vilket ger en inblick i företagets "sociala värld" och kan medföra en vinklad bild av företaget. Positivt är att kontakten med intervjupersonen på företaget underlättades av detta. Vad gäller Wallmans och The Tivoli hade vi på grund av tidigare besök, en förförståelse om deras verksamheter, dock ur ett gästperspektiv. Olika erfarenheter och möten med företagen, anser vi tillsammans kunna bidra till att förståelse för verksamheten underlättas, liksom tolkning av intervjumaterial. Vi är dock medvetna om den subjektivitet som det kan innebära, vilken kan ha påverkan på resultaten.

2.5.3 Utformandet av intervjuguiden

Vår intervjuguide utformades enligt en semi-struktur. Den innebär att en uppsättning frågor utformas, men att de inte nödvändigtvis behöver ställas i den uppställda ordningen. Dessutom lämnas utrymme för uppföljningsfrågor.²⁹ Intervjuguidens struktur bidrog till att vi fick svar angående specifika områden samtidigt som möjlighet gavs till att utveckla intressanta och givande resonemang. Strukturen inspirerades av Woodman et. al:s modell, vilken presenteras i avsnitt 3.1.5 (figur 1). Frågor formulerades först kring modellens olika delar. Dessa kompletteras sedan med fler frågor, i syfte att täcka de tre forskningsområdena; kreativitet, ledarskap och upplevelser. Eftersom

²⁶ Kvale, Steinar. (1997). Sid. 210.

²⁷ Jacobsen, Dag Ingvar (2002). Sid 199.

²⁸ Shah, Saeeda. (2004). The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder! *British Educational Research Journal*. Vol. 30. No. 4. Pg. 549-575. Sid. 555.

²⁹ Bryman, Alan. (2002). Sid. 127.

vi ville få olika ledares syn, tankar och åsikter inom samma ämnesområden, användes samma intervjuguide till samtliga intervjuer.

2.5.4 Intervjugenomförandet

De företag som vi kontaktade och som utmynnade i intervjuer verkar alla inom upplevelsebranschen. Första intervjun ägde rum måndagen den 27 april i lobbyn på hotell *Scandic Helsingborg Nord*, med receptionschefen Liselott Bergdahl. Intervjun varade i cirka en timme och därefter fick vi en rundvandring på hotellet. Följande dag genomfördes intervju nummer två med Michael Hellström, platschef på *Wallmans Golden Hits* i Helsingborg. Även denna intervju pågick i cirka en timme inne i verksamhetens lokaler. Vid den tredje och sista intervjun, onsdagen den 6 maj, träffade vi Joakim Olin och Johannes Kajrup, två av de tre delägarna på *The Tivoli* i Helsingborg. Intervjun pågick under cirka två timmar och likt de andra två intervjuerna utfördes den i verksamhetens egna lokaler.

2.5.5 Intervjuernas utfall

Utfallet av en intervju påverkas av den kontext den sker i och det samspel som uppstår mellan intervjuare och intervjupersoner.³⁰ Intervjuarens uppträdande har stor betydelse och skapandet av tillit likaså, eftersom det bidrar till en öppen informationsutväxling.³¹ Vi var därför noga med att presentera oss, berätta varför vi utförde intervjuerna samt vårt syfte med uppsatsen. Intervjuerna var planerade att genomföras med en öppen individuell intervjumetod, vilket enligt Dag Ingvar Jacobsen lämpar sig bäst när relativt få enheter ska undersökas och vad den enskilde individen säger är av intresse³². Intervjuerna på Wallmans och Scandic skedde genomgående enligt den öppna individuella intervjuformen. I slutet av vår tredje intervju med Joakim Olin anslöt sig Johannes Kajrup till oss och vi fick chansen att intervju även honom. Samtliga intervjuer spelades in för att inte gå miste om viktigt empiriskt material. En av oss hade i uppgift att ställa frågorna men de andra två kompletterade spontant med frågor då de ville att intervjupersonen skulle utveckla ett resonemang. Dessutom antecknade dessa två för att visa ytterligare intresse för vad intervjupersonen hade att säga. Detta då ett visat intresse kan uppmuntra intervjupersonen att tala ännu öppnare³³. Som tidigare nämnts användes samma intervjuguide till samtliga intervjuer. Under intervjuerna föll det sig naturligt att anpassa ordningen efter intervjupersonernas svar samt utesluta frågor som redan besvarats genom andra svar på andra frågor. Vi märkte att denna anpassning gjorde att

³⁰ Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus. (1999). Sid. 55-59.

³¹ Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). Sid 168.

³² Ibid. Sid. 160-161.

³³ Ibid. Sid. 171

intervjupersonerna upplevde att deras svar var relevanta och kände sig bekväma i situationen. Det tror vi ökade intervjupersonernas öppenhet och gynnade därmed vår empiriinsamling. Jacobsson menar att en intervju inte bör vara under en timme för att ge tillräckligt med uttömmande svar,³⁴ något som vi instämmer med och såg därför till att intervjuerna varade längre än så.

2.5.6 Reflektioner kring empiriinsamlingen

Kvalitativa intervjuer är en bra metod i den bemärkelse att utrymme ges för tolkningar, till exempel av kroppsspråk och miljöpåverkan. Dock ger metoden även utrymme för att svaren styrs och därmed förlorar reliabilitet.³⁵ Vi är medvetna om vår effekt på intervjupersonen. Kroppsspråk, ordval och betoningar hos intervjuaren kan påverka intervjupersonens svar och beteende³⁶. Det faktum att vi under en intervju intervjuade två personer kan ha påverkat de svar vi fått på ett ofördelaktigt sett. Risk finns att någon av intervjupersonerna då kände sig olustig eller nervös i den andres närvaro, vilket kan ha hämmat öppenhet och ärlighet. Att intervjuerna spelades in tror vi inte hade någon större påverkan på vårt resultat då det sköttes diskret med hjälp av mobiltelefoner samt i samtycke med våra intervjupersoner. Ljudinspelning kan ibland uppfattas som obehaglig av intervjupersoner³⁷, varför vi alltid var noga med att klargöra vårt syfte med inspelningen. Trots att intervjuerna spelades in kommer inte väsentliga delar, som kroppsspråk eller "silent language", till sin fulla rätt. Människor kommunicerar oavbrutet känslor och uttryck, vilket inte kan återfås genom att lyssna på en ljudinspelning³⁸. Vi ser det därför som en fördel att vi var tre personer på plats under intervjun som kunde iakttä sådant som ljudinspelningarna inte skulle bidra med. Den fysiska miljön för intervjun har påverkan på intervjupersonen och dess svar. Grovt sett anses konstlade miljöer ge konstlade svar, liksom naturliga miljöer ger naturliga svar.³⁹ Samtliga intervjupersoner valde att intervjuas i företagets egna lokaler, vilket vi anser ha bidragit till att dessa blev mer avslappnade. Den naturliga miljön kan dock bestå av störande moment eller faktorer som påverkar ärligheten⁴⁰, vilket vi hade i åtanke vid intervjugenomförande och analys av empirin.

2.5.7 Empirisk process efter intervju

Vid transkribering av intervjuer överförs materialet från tal till skrift⁴¹, vilket vi valde att göra redan samma dag. Detta för att inte glömma bort intryck av intervjusituationen och kroppsspråk hos

³⁴ Ibid. Sid. 167

³⁵ Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus (1999). Sid. 61 & 62.

³⁶ Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). Sid 162

³⁷ Ibid. Sid. 166.

³⁸ Gummesson, E. (1999). *Qualitative methods in management research*. London: Sage. Sid. 129.

³⁹ Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). Sid. 164.

⁴⁰ Ibid. Sid. 164 & 165.

⁴¹ Ibid. Sid. 220.

intervjupersonen som uppmärksammades av oss. Efter transkriberingen analyserades materialet genom analysmetoden meningstolkning⁴². Det föll sig naturligt att använda den analysmetoden eftersom den är inspirerad av den hermeneutiska filosofin, vilken är utgångspunkten för vår vetenskapsteoretiska ansats. Eftersom intervjufrågorna grundats på i förväg utvald teori inom områdena; kreativitet, ledarskap och upplevelser, kunde mycket av intervjumaterialet härledas till dessa resonemang.

2.6 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

I studier med kvalitativ ansats är begreppen validitet och reliabilitet relevanta för insamlingen av empiri, liksom för analysen av den.⁴³ Vi anser att vårt metodval var väl anpassat efter vårt undersökningsområde, men medvetenhet finns om att det empiriska materialet endast återspeglar det som metoderna skapat förutsättning för. Det är därför aldrig möjligt att till hundra procent få en helt sanningsenlig bild, trots att det mest sannolika alltid eftersträvas. Kvalitativ forskning har kritiserats för sin subjektivitet, då forskarens egen perception ligger till grund för forskningen. Dessutom är undersökningar av kvalitativ typ svåra att replikera, vilket gör det svårt att utifrån dessa göra generaliserande slutsatser.⁴⁴ Eftersom vårt syfte inte är att uppnå generaliserbara resultat, blir dock denna kritik mindre relevant för vår uppsats. Det är viktigt att inte leda intervjupersonen för att få den information som eftersöks, eftersom det skulle påverka reliabiliteten. Vi har försökt undvika detta så gott som det varit möjligt. Vi tycker att validiteten för uppsatsen är god då vi anser oss ha uppnått vårt syfte. Dock insåg vi tidigt undersökningsområdets många aspekter och har varit tvungna att utesluta många aspekter som uppfattas vara av stor vikt. Uppsatsens reliabilitet kan vara begränsad eftersom undersökningsämnet berör människor och komplexa samspel. Vi har dock varit medvetna om den tendens som människor har att försköna sin situation och utelämna information de inte tror är relevanta, varför vi försökt anta ett kritiskt förhållningssätt till vår empiri. Vi anser dock att vi fick ut mycket från vår empiri.

⁴² Kvale, Steinar. (1997). Sid. 182.

⁴³ Bryman, Alan. (2002). Sid. 257-261.

⁴⁴ Ibid. Sid. 269-272.

3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Det här kapitlet redogör för teorier om kreativitet, ledarskap och upplevelser. Dessa tre områden kan behandlas separat, i andra sammanhang eller kopplas samman. Kombinationen dem emellan är dock mindre utforskad och följande kapitel kommer resultera i intressanta samband. Kapitlet syftar till att visa på begreppens bredd och djup för att sedan lyfta fram viktiga aspekter från de olika områdena som anses påverka management av kreativitet.

3.1 Kreativitet

Avsnittet behandlar hur begreppet kreativitet kommer till uttryck och dess innebörd. Därefter diskuteras hur individuell kreativitet kan främjas genom inre motivation. Detta följs av hur individens, gruppens och organisationens egenskaper samverkar för den organisatoriska kreativiteten. Slutligen presenteras olika kreativitetsverktyg som kan hjälpa organisationen vid management av kreativitet.

3.1.1 Såväl privat som professionellt

Kreativitet är något som fascinerar många och dess svårdefinierade karaktär gör området spännande att undersöka. På en generell nivå påverkar kreativitet till stor del människors dagliga aktivitet. Den kan urskiljas i människors sätt att leva och lära, i kommunikationen med varandra men även när problem måste lösas och i strukturerandet av tid. Somliga har genom tiderna dessutom lyckats utmärka sig och skapa sig ett fördelaktigt rykte tack vare kreativitet. Kreativitet bidrar både med en ökning av kunskap samt hjälper var och en av oss att kopiera och använda oss av den. Kreativitet kan därför anses vara en viktig del av det humana kapitalet.⁴⁵

Det sägs att människor är kreativa först då personen utträttat något utifrån en kreativ idé. Lika viktig som den kreativa handlingen är dock den idé som den uppkommer från. Vare sig det är en kreativ miljö, person, handling eller ett resultat som diskuteras så bottnar det i kreativa idéer.⁴⁶ Kreativitetens förlopp kan delas in i fyra delar där den första kan beskrivas som en *tänkarfas* eller *förberedelsefas*. I denna fas tar personen reda på kunskap om situationen och skapar därav en bild av vad som saknas. Då ingen lösning finns nära till hands läggs tanken medvetet åt sida. Därefter följer *inkubationsperioden* som skapar känslor och idéer på ett omedvetet plan. Personen börjar

⁴⁵ Runco, A. Mark. (2007). *Creativity – Theories and themes: research, development, and practice*. Burlington: Elsevier Academic Press. Corp.

⁴⁶ Sahlin Nils- Eric. (2001). Sid. 55-56.

blanda erfarenheter med tidigare tankar och idéer. Den plötsliga insikten sker under den tredje fasen, *illuminationsfasen*, då en "aha-upplevelse" kommer som en blix från klar himmel. Tyvärr är inte alla de idéer som människor får passande, varför det i en så kallad *verifikationsfas* gäller att undersöka vilka som skulle generera värde i praktiken.⁴⁷

Kreativa idéer och handlingar är en viktig del av många organisationers arbete, utveckling och överlevnad. Utan nya och användbara idéer förminsas företagets förmåga att anpassa sig till förändringar på marknaden⁴⁸. Vilken nivå av kreativitet som krävs är dock olika, beroende på bland annat vilken bransch företaget befinner sig i och hur marknaden ser ut.⁴⁹ De traditionella områden som ofta kopplas till kreativitet är mode och design och har sedan 1990-talet skapat mervärde till andra produkter. Idag är kreativitet en självklarhet för företag som strävar efter nyskapande⁵⁰ och nödvändigt i någon form för alla företag.⁵¹

3.1.2 Begreppets många skepnader

Kreativitet nämns oftast i samband med andra ämnesområden och är förankrat i andra processer och blir därför lätt förknippat med begrepp såsom; innovation, intelligens, insikt och fantasi.⁵² John J. Kao ser kreativitet som en process som skapar nya tillvägagångssätt och idéer, varför han anser att kreativitet är implementerat i innovationsprocessen.⁵³ Mark A. Runco menar dock att innovation skiljer sig från kreativitet på många sätt, till exempel genom att kreativitet är en kapacitet som används i många olika processer.⁵⁴ Detta kan liknas med Lale Gumusluoglu och Arzu Ilsevs antydning om att kreativitet är produktionen av en ny och användbar idé och innovation är en framgångsrik implementering av dessa idéer i en organisation. Begreppet innovation kan även inkludera anpassning eller förbättring av redan existerande processer eller produkter.⁵⁵ Anne Kolmodin et. al. menar att kreativitet är en metod och ett arbetssätt som kan resultera i allt från innovation till effektivisering.⁵⁶ Begreppet kreativitet förknippas även ofta med problemlösning och Nils-Eric Sahlin

⁴⁷ Kolmodin, Anne. Pelli, Aurora. Bager-Sjögren, Lars. Junkka, Fredrik. Lindberg, Måns. Hovlin, Karin & Karlsson, Anders (2008). Kreativ tillväxt? - En rapport om kreativa näringar i politik och statistik. *Institutet för tillväxtpolitiska studier*. No 7. Sid. 1-147. Sid. 51-52.

⁴⁸ Wu, C., McMullen, J. S., Neubert, M. J. & Yi, X. (2008). The influence of leader regulatory focus on employee creativity. *Journal of Business Venturing*. Vol: 23 No: 5. Pg. 587-602. Sid. 587.

⁴⁹ Ibid. Sid. 588.

⁵⁰ Kolmodin, Anne. et. al. (2008). Sid. 12.

⁵¹ Roll of, Jan. (1999). Sid. 15.

⁵² Runco, A. Mark. (2007).

⁵³ Kao, John J. (1991). *Managing Creativity*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Sid 25.

⁵⁴ Runco, A. Mark. (2007).

⁵⁵ Woodman W. Richard. et. al. (1993). Sid. 293.

⁵⁶ Kolmodin, Anne. et. al. (2008). Sid. 12.

menar att "kreativitet är problemlösning, men problemlösningar är inte alltid kreativa"⁵⁷. Hans tes bygger på att den traditionella formen innebär problemlösning med etablerade verktyg och metoder, medan kreativitet innebär att problemen löses genom att finna nya verktyg och metoder.⁵⁸ Oavsett vad kreativiteten används till, förklarar Feinsteins citat dess innebörd; "Creativity is making a connection between or combining two elements that have not previously been connected or combined"⁵⁹.

3.1.3 Den kreativa verktygslådan

Det finns en mängd olika verktyg som kan användas för att uppnå och hantera kreativitet. *Brainstorming* är ett populärt verktyg i kreativitetssammanhang, särskilt gällande problemlösning. Det är ett sätt för att få fram nya perspektiv, antingen för att skapa något nytt eller förbättra det redan existerande. Det kan även användas för att samla in underlag till beslutsfattande. Brainstorming kan tillämpas både individuellt och i grupp. Den individuella brainstormingen tillåter ofta ett friare tankesätt då andras egon och åsikter inte påverkar. Däremot tenderar brainstorming i grupp att vara mer effektiv då samtliga individers erfarenhet och kreativitet kan nyttjas samt att gruppmedlemmarna kan utveckla varandras idéer. För att brainstorming ska vara så gynnsam som möjligt bör idéer inte på något sätt kritiseras eftersom det kan hämma idéflödet. Det krävs en tydlighet från ledaren så att alla är medvetna om att kritisering av andras idéer inte är accepterat. En modifiering av det traditionella brainstormingverktyget är *Reverse Brainstorming* som börjar i den "andra änden" genom att ställa frågor som "hur kan vi skapa problemet?" istället för "hur löser eller förhindrar vi problemet?". Lösningen på frågan omvänds sedan, vilket ger lösningen på det ursprungliga problemet.⁶⁰

Författaren Edward de Bono har utvecklat kreativitetsverktyget *Provaction* som är en teknik som syftar till att få människor att tänka utanför sina vanliga tankemönster. Först ska de existerande mönstren identifieras för att kunna reagera på dessa och förändra dem. I praktiken används verktyget genom att presentera provocerande och "dumma" påståenden för att få människor att "tänka till" kring självklarheter. Exempel på detta kan vara; "hus ska inte ha tak" varpå människor

⁵⁷ Sahlin Nils-Eric. (2001). Sid. 70.

⁵⁸ Ibid. Sid. 65-70.

⁵⁹ Shahid Yusuf. (2009). From creativity to innovation. *Technology in Society* Vol. 31. No. 1. Pg. 1-8. Sid. 4.

⁶⁰ Mind Tools – Essential skills for an excellent career:

<http://www.mindtools.com/brainstm.html> &

http://www.mindtools.com/pages/article/newCT_96.htm. Läst: 09-04-26.

tvingas finna andra lösningar som att hus utan tak ger möjlighet att ligga i sängen och titta på stjärnorna.⁶¹

Vanligtvis fokuserar företag på problem när det upplevs som att något i verksamheten fungerar mindre bra. En alternativ metod för problemlösning är att fokusera på sina styrkor och utveckla dessa. Forskaren David Cooperrider har lyft fram metoden kallad *Appreciative Inquiry* vilken syftar till att synliggöra det bästa i individerna, organisationen samt den externa miljön. Metoden består av fem olika faser där första, *definieringsfasen*, handlar om att analysera situationen. Istället för att till exempel söka "sätt att åtgärda problem med kundnöjdhet" bör formulering av typen "sätt att öka kundnöjdhet" användas. Därefter följer *upptäcktsfasen* som innebär att blicka tillbaka på tidigare bedrifter samt se på vad som fungerar bra i nuläget. Så många som möjligt av medarbetarna bör involveras och frågor bör formuleras så att de uppmuntrar till skildringar om vad medarbetarna funnit mest värdefullt för verksamheten, men även sådant som de anser fungera speciellt bra i dagsläget. Härfter följer *drömfasen* vilken går ut på att medarbetarna ska utveckla de identifierade styrkorna och föreställa sig hur dessa skulle kunna stärkas ytterligare. Fasen kan gynnas av diversifierade grupper samt den tidigare nämnda tekniken brainstorming. När "drömmen" är klarlagd bör företaget anta en *designfas* där de praktiska åtgärderna som krävs för att möjliggöra drömmen ses över. Konkret bestäms vilka system, arbetsprocesser och strategier som behövs implementeras. Slutligen kommer *leverensfasen* som kräver mycket planering och förberedelse samt att "drömmen" kvarstår i fokus.⁶²

3.1.4 Individen och det sociala samspelet

Hävdanden har gjorts om att kreativitet uppstår på en individuell nivå medan innovation uppstår på organisationsnivå. Det är dock mycket utanför den enskilde individen som påverkar kreativiteten, såsom genetiska sammansättningar, personligheter samt sociala miljöer och kulturer. Trots detta uppstår kreativiteten först hos individen. Mycken litteratur kring kreativitet baseras på en tro om att människor blir mer kreativa av inre motivation. Dessa resonemang bygger på att människor inte utför något på grund av yttre belöning såsom pengar, pris eller betyg. Motivationen skapas istället inifrån individen och hur denne finner tillfredsställelse genom att utföra något för att det är roligt

⁶¹ Mind Tools – Essential skills for an excellent career:
http://www.mindtools.com/pages/article/newCT_08.htm. Läst: 09-04-26.

⁶² Mind Tools – Essential skills for an excellent career:
http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_85.htm &
<http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/whatisai.cfm>. Läst: 09-04-26.

eller att det innebär en utmaning.⁶³ Oavsett hur personen finner sin motivation måste belöningen matcha personen, dess förväntningar och kontexten för att få ett positivt och kreativt gensvar.⁶⁴ Kreativitet kan ta olika skepnader vid olika tillfällen i livet och den sociala miljön omkring oss ger oss erfarenhet som påverkar vår kreativa potential.⁶⁵ Även Lale Gumusluoglu och Arzu Ilsev antyder att arbetsmiljön har en betydande påverkan på människors kreativa förmåga.⁶⁶ Kreativitet innefattar en vision av vad som är möjligt och det är något som går att påverka. Woodman et. al. menar att kreativitet är en komplex produkt av en persons beteende i en given situation som är kontextuellt och socialt influerad.⁶⁷ Det finns forskare som tar resonemang ännu längre genom att påstå att ingen är kreativ ensam, utan människors kreativitet är begränsad till deras sociala nätverk⁶⁸. Sahlin har diskuterat betydelsen av områdets upplevda svårighetsgrad för kreativitet. Ju mer komplicerat och svårarbetat ett ämne är, desto mer kreativitet behövs för att skapa och utveckla nya kreativa idéer.⁶⁹ Vidare menar Sahlin att generositet, gemenskap, kompetens, mångfald och tillit är några av ett flertal faktorer som främjar kreativitet.⁷⁰

3.1.5 Organisatorisk kreativitet

Många författare skiljer på individuell, grupp och organisatorisk kreativitet. Woodman W. et. al. definierar organisatorisk kreativitet som organisationens totala kreativitet och en värdefull, användbar idé, produkt, tjänst eller process, som skapats av individer arbetande tillsammans i ett komplext och socialt system. För att förstå organisatorisk kreativitet är det nödvändigt att se till den kreativa processen, produkten, personen, situationen och hur dessa integrerar med varandra.⁷¹ Piers Ibbotson & Lotte Darsø menar att kreativitet handlar om att individer och grupper kommer på nya idéer genom att ingå i ett samarbete där det ordinarie tänket och handlandet utvidgas eller komprimeras till nya och extraordinära idéer och lösningar.⁷² Företag bör därför arbeta för att försöka upprätthålla ett konstant flöde av värdefulla idéer och utnyttja en ofta dold resurs, nämligen kreativiteten hos de anställda.⁷³ Eftersom organisatorisk kreativitet i grunden baseras på de anställdas kreativitet finns det mycket att tjäna på vetskapen om vilka faktorer som främjar de

⁶³ Gumusluoglu Lale & Ilsev Arzu. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*. Vol. 62 No. 4. Pg. 461-473. Sid. 461

⁶⁴ Woodman W. Richard. et. al. (1993). Sid. 300.

⁶⁵ Runco, A. Mark. (2007). Sid. 67-68

⁶⁶ Gumusluoglu Lale & Ilsev Arzu. (2009). Sid. 461

⁶⁷ Woodman W. Richard. et. al. (1993) Sid. 294.

⁶⁸ Harryson Sigvald. (2008). Entrepreneurship through relationships - navigating from creativity to commercialization. *R & D Management*. Vol. 38 No. 3 pg. 290-310. Sid. 310.

⁶⁹ Sahlin Nils-Eric. (2001). Sid 148.

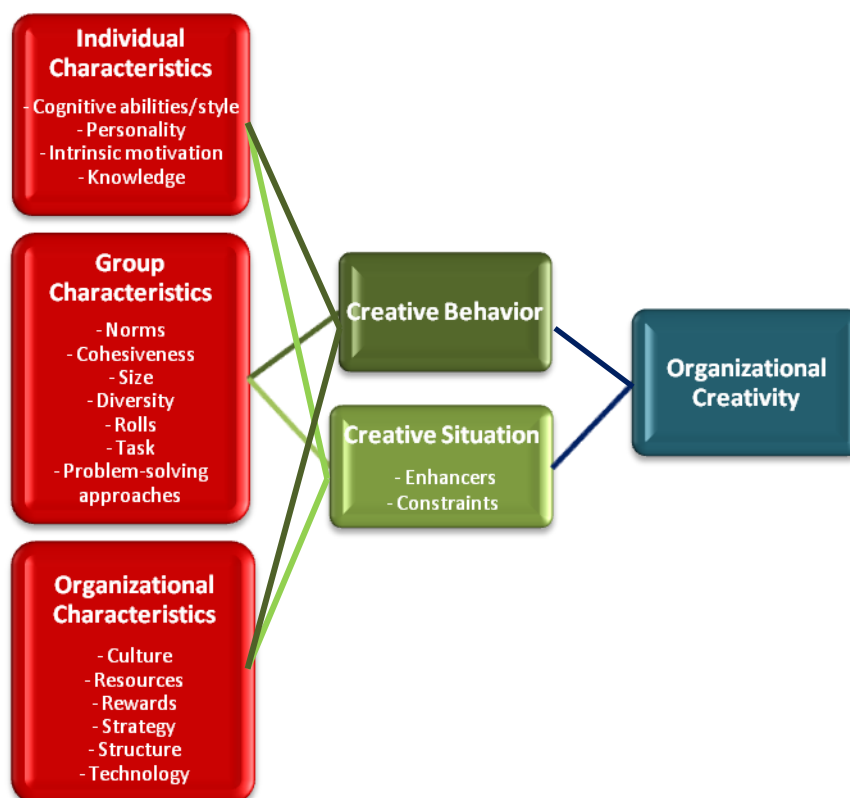
⁷⁰ Ibid. Sid. 161-174.

⁷¹ Woodman W. Richard. et. al. (1993). Sid. 293-294.

⁷² Ibbotson, Piers & Darsø, Lotte. (2008). Sid. 551.

⁷³ Wu, C., McMullen, J. S., Neubert, M. J. & Yi, X. (2008). Sid. 587.

anställdas kreativitet samt hur det gynnar företaget.⁷⁴ Organisationers egenskaper skapas av de individer och grupper som ingår däri och av det sociala system som de utgör. Samtidigt skapar företaget en kontext som, tillsammans med den yttre miljön, påverkar både individerna och grupperna och därmed organisatorisk kreativitet. Woodman et. al. presenterar en utökning av Woodman et. al:s och Schoenfelds interaktionistmodell från år 1989. Modellen fångar dynamiken och interaktionen mellan personer och situationer på olika nivåer. Kreativitet beskrivs som en komplex produkt av en persons beteende i en given situation inkluderat den sociala kontextens påverkan. Utökningen av modellen ger en systemmodell som återspeglar den påverkan som individen, gruppen och organisationen har på den kreativa situationen och processen samt hur dessa utmynnar i organisatorisk kreativitet.⁷⁵



Figur 1. Conceptual Links Among Creative Persons, Processes, Situations, and Products. Woodman et. al. (1993). Sid 309

Inom modellens områden; *individuella, grupp* samt *organisatoriska egenskaper*, kategoriserar Woodman et. al. en rad faktorer som är essentiella för att främja den organisatoriska kreativiteten. Inom de individuella egenskaperna inryms; *tankesätt, personlighet, inre motivation* och *kunskap*.

⁷⁴ Ibid. Sid. 588.

⁷⁵ Woodman W. Richard. et. al. (1993). Sid. 309.

Vidare är *normer, sammanhållning, storlek, mångfald, roller, uppgifter* samt den *problemlösande ansatsen* väsentlig för gruppens egenskaper. Slutligen spelar *företagskultur, resurser, belöningar, strategi, struktur* och *teknologi* en viktig roll för organisationens egenskaper.⁷⁶ Modellen har varit en inspirationskälla till vår egen modell som presenteras i avsnitt 3.4.

3.2 Ledarskap

Liksom individuella, grupp och organisatoriska egenskaper påverkar organisationens kreativitet, har ledaren även en stor påverkan. I detta avsnitt kommer begreppet ledarskap beskrivas för att sedan introducera kreativt ledarskap och Rollofs forskning i ämnet. För att lättare förstå ledarens roll och påverkan på kreativitet kommer en redogörelse för två olika typer av ledarskap med deras karaktärsdrag och synsätt. För att ytterligare öka kunskapen om hur ledare kan hantera kreativitet presenteras även andra forskares syn på området.

3.2.1 Ledarens olika ansikten

Ledarskap är ett omdiskuterat ämne både i vetenskapliga sammanhang och bland människor i allmänhet. Ämnet är ständigt aktuellt eftersom det i alla sammanhang som involverar mer än en människa, existerar någon form av ledarskap. Ledarskapet kan dock vara av både synlig eller osynlig karaktär, det vill säga formellt eller informellt.⁷⁷ I uppsatsen kommer det syftas till formella ledare när enbart begreppet ledare benämns. Det saknas en enhällig definition av begreppet ledarskap och det finns en stor mängd perspektiv på ledarskap⁷⁸. Janet R. McColl-Kennedy och Donald D. Anderson hävdar att de flesta ledare strävar mot att maximera de anställdas arbetsprestationer för att uppnå organisationens mål.⁷⁹ Organisationen "Ledarna", en yrkesorganisation för chefer, har valt en utförligare beskrivning av ledarskap;

/---/att få alla medarbetare att med beslutsamhet och entusiasm sträva mot samma mål. Ledare blir du genom ditt sätt att vara och hur du påverkar andra. Ditt ledarskap formas i dina relationer till framför allt dina medarbetare.⁸⁰

⁷⁶ Ibid. Sid. 294-297, 309.

⁷⁷ Ahl torp, Birgitta. (1998). *Rollmedvetet ledarskap : om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö, Liber. Sid. 31

⁷⁸ Rollof, Jan. (1999). Sid. 157.

⁷⁹ Anderson Ronald D. & McColl-Kennedy Janet R. (2002). *Impact of leadership style and emotions on subordinate performance*. The Leadership Quarterly. Vol. 13. No. 5. Pg. 545-559. Sid. 545

⁸⁰ Suntliv: <http://www.suntliv.nu/AFATemplates/Page.aspx?id=603>. Läst 09-04-19.

Liksom de två definitionerna antyder, är det viktigt för ledare att ha kunskap om vad som motiverar medarbetare att arbeta mot organisationens mål. Ledarens stil har stor påverkan på medarbetarnas arbetsprestationer och organisationens uppnådda mål men är inte det enda som påverkar medarbetarna. McColl-Kennedy och Anderson hävdar även att medarbetares uppfattningar om deras förmåga att uppnå organisationens mål och deras uppfattningar om ledarens stil är faktorer som påverkar. Medarbetarnas arbetsprestationer påverkas dessutom av den uppfattning de har om relationen till ledaren och då i synnerhet av graden stöd de får från denne.⁸¹

3.2.2 Ledarskap av kreativitet

Ledarskap och dess påverkan på kreativitet har blivit alltmer omskrivet och begreppet *kreativt ledarskap* introducerats. Det finns många likheter mellan kreativt ledarskap och personlig kreativitet, men en skillnad är att kreativt ledarskap utmärks av att uppmuntra till kreativitet hos andra. Kreativt ledarskap bygger alltså inte på att ledaren ska ge nya idéer till organisationen och dess medarbetare, utan ledarens roll blir att skapa förutsättningar för kreativitet, både på individuell- och gruppnivå. Det bör alltså inte vara begränsat till en person eftersom flera människor har mer potential och genererar mer idéer än en person gör själv. Till skillnad från personlig kreativitet som kan uppkomma under enskilda tillfällen måste ett kreativt ledarskap i en organisation bygga på en långsiktig idé om möjliga och önskvärda åstadkommanden. Att skapa en kreativ atmosfär är en ledares övergripande uppgift, men är inte helt oproblematisk. Rollof beskriver ett antal karaktärsdrag som är viktiga vid kreativt ledarskap.⁸² För alla ledare inom olika verksamheter gäller dock att ärlighet, respekt och tillit är viktiga egenskaper⁸³. Rollof har nämnt bland annat *mod, nyfikenhet, entusiasm* och *visionär förmåga* som viktiga egenskaper.⁸⁴ Listan över önskvärda egenskaper kan göras lång och vikten av de olika egenskaperna kan variera beroende på situation och verksamhetsområde.⁸⁵ Ytterligare forskning om kreativt ledarskap har visat att medarbetares kreativitet ökar när ledare bland annat uppmuntrar medarbetare, undviker övervakande och utvecklar nära relationer med medarbetare.⁸⁶

3.2.3 Ledare vs. Manager

När ledarskap behandlas brukar en distinktion göras mellan begreppen ledare och manager, vilka bygger på vilket synsätt en person med ledarposition har, samt dennes egenskaper och beteende.

⁸¹ Anderson Ronald D. & McColl-Kennedy Janet R. (2002). Sid. 546

⁸² Rollof, Jan. (1999). Sid. 157-158.

⁸³ Rollof, Jan. (2004). *Ledarskap för kreativitet – att vistas i framtidens landskap*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 119.

⁸⁴ Ibid. Sid. 119; Rollof, Jan. (1999). Sid. 166-168.

⁸⁵ Rollof, Jan. (2004). Sid. 119.

⁸⁶ Wu, C., McMullen, J. S., Neubert, M. J. & Yi, X. (2008). Sid. 588.

De två ledartyperna innebär olika sätt att främja och hantera kreativitet. Detaljplanering, delegering och kontroll är ledord för den typiske managern medan den typiske ledaren använder sig av visioner och främjar individens egen motivation samt skapar delaktighet genom frihet.⁸⁷ Ikujiro Nonaka påstår att, genom utformandet av vision och mål med mindre stränga ramar, kan de anställda bli mer kreativa och tänka i nya banor som kan leda till att företaget hittar nya konkurrensfördelar.⁸⁸ Den typiske ledaren utför uppföljning genom intresse istället för kontroll och direktiv ersätts av utmanande krav. Managern ogillar risker och misslyckanden, medan ledaren skiljer sig i detta avseende. Ledarens acceptans av misslyckanden bidrar, till skillnad mot managern, till en trygghet i organisationen.⁸⁹ Personer på chefsbefattningar vars organisation består av en stor andel människor istället för teknik, kan inte ignorera vikten av den typiske ledarens egenskaper. Dock får inte för stor tyngd läggas på uppdelningen mellan manager och ledare utan båda rolernas egenskaper behövs för att skapa ett kreativt ledarskap. Stabilitet och förvaltning i kombination med förmåga att engagera och entusiasmera är en balans ledare bör eftersträva.⁹⁰ När begreppet ledare nämns fortsättningsvis kommer det att syftas till den formella befattningen personen har och inte någon av de ledartyper som diskuterats ovan, om inget annat nämns.

3.2.4 Inte en dans på rosor

Ledare och dess förhållande till kreativitet kan uttrycka sig på många olika sätt men även influeras av en rad faktorer som till exempel dennes kunskap eller ekonomiska synsätt. Yusuf Shahid menar att ledare med ett, till stor del ekonomiskt präglat synsätt på kreativitet, kan komma att endast uppmuntra kreativitet som leder till kommersiella resultat.⁹¹ Robert L. Glass skriver om forskaren Watts, S. Humphrey som påstår att kreativitet är att tänka fram nya tankar medan innovation innebär att genomföra dem. Fokus i Humphreys forskning är på innovation, men en del av det han konstaterat är även relevant för kreativitet och dess förhållande till ledarskap. Humphreys intresse för innovation bygger på att han anser att det är innovation, inte kreativitet, som kräver hårt arbete från ledaren.⁹² Motsägande är att en mängd forskning som gjorts kring ledarskap av kreativitet tyder på att det krävs mycket från en ledare för att få medarbetare att vara kreativa. Han hävdar att ledare som hårt kontrollerar hur medarbetarna arbetar generellt sett, framkallar mindre kreativitet än ledare med en lösare styrning och mer informell stil. När en ledare besitter mindre teknisk kunskap än sina medarbetare bör stor frihet ges till dessa. "If you don't know what you're doing, then stay

⁸⁷ Ibid. Sid. 174-175.

⁸⁸ Nonaka, Ikujiro. (1991).

⁸⁹ Roll of, Jan. (1999). Sid. 174.

⁹⁰ Ibid. Sid. 176.

⁹¹ Shahid Yusuf. (2009.) Sid. 2.

⁹² Glass, Robert. L. (2008). Managing for Innovation – People versus process? Watts Humphrey says it's people and process. *Communications of the ACM*. Vol. 51. No. 3. Pg. 17-18. Sid. 17.

out of the way!”⁹³, är ett av hans citat som pekar på just detta. För att främja innovation, vilket enligt Humphrey är att skapa något av de kreativa tankarna, bör ledaren ha tekniska kunskaper och involvera sig i gruppens arbete samtidigt som frihet till den bör ges.⁹⁴

Teorier och forskning kring ledarskap och dess roll i främjandet och hanterandet av kreativitet har presenterats för att senare i uppsatsen möjliggöra en analys av de tre valda upplevelseföretagens arbete gällande kreativitet. Med den erlagda litteraturen och forskningen som grund kommer uppsatsen senare, i kapitel 4, kunna föra en diskussion om hur ledare i några utvalda upplevelseföretag främjar och hanterar kreativitet samt om delar av litteraturen och forskningen är mindre tillämpningsbar på dessa företag.

3.3 Upplevelser

Då upplevelseföretag uppstått ifrån tjänstesektorn inleds detta avsnitt med att beskriva tjänstesektorns karaktärsdrag och utmaningar för dessa företag. Därefter presenteras upplevelsesamhällets ökade efterfrågan samt hur upplevelser skapar värde genom att anpassa sig till kunden.

3.3.1 Ursprunget från tjänster

Definitioner av tjänster är relativt lika och kan lyda enligt följande; ”alla icke-fysiska produkter som snarare relaterar till en aktivitet av något slag”⁹⁵. Denna definition kan kopplas till kreativa näringar såsom upplevelseindustrin. Definitionen av en tjänst är dock bred eftersom tjänster ser olika ut och existerar inom många olika branscher.⁹⁶ Tjänster är aktiviteter där produktion och konsumtion delvis sker samtidigt. De är immateriella, opåtagliga och kan därmed inte lagras. Vidare är tjänster heterogena och kan aldrig bli exakt likadana då de sker i olika situationer, på olika platser och ofta inte med samma personer inblandade.⁹⁷ Eftersom tjänster till stor del består av mänskliga möten, är frontpersonalen av stor betydelse för tjänsteföretags framgång. Personalen och det *servicemöte* som uppstår är ofta avgörande för hur pass god service kunden upplever och hur tjänsten värdesätts. Det är frontpersonalen som agerar företagets ansikte utåt och ansvarar för den sociala interaktionen. Kunder är medproducenter av tjänster då de medverkar i tjänsteprocessen och påverkar utfallet av dem, servicemötet blir därmed komplext och kan vara ett problematiskt moment som påverkar

⁹³ Glass, Robert. L. (2008). Sid. 17.

⁹⁴ Ibid. Sid. 18.

⁹⁵ Kolmodin, Anne. et. al. (2008). Sid 34.

⁹⁶ Ibid. Sid. 34

⁹⁷ Grönroos, Christian. (2002). Sid. 59.

tjänsteföretags framgång.⁹⁸ De som har belyst värdet av interaktionen mellan frontpersonal och kund är företagsekonomerna; Christian Grönroos, Evert Gummesson och Richard Normann. Deras inriktning av tjänsteverksamhet inom Service Management kallas "Den nordiska skolan".⁹⁹ Kundens ökade krav på god service är en konsekvens av den ökade globaliseringen med ett snabbare och enklare informationsflöde över gränser. För att skapa den goda service som kan utgöra en konkurrensfördel, bör interaktionen mellan frontpersonal och kund uppmärksammas.¹⁰⁰

För att lyfta fram de grundläggande delarna som påverkar den totala upplevda tjänsten kan utgångspunkt tas i den traditionella *marknadsföringsmixen 4P*. Den består av *produkt* (Product), *pris* (Price), *påverkan* (Promotion) samt *plats* (Place) och har av, Bernard H. Booms och Mary Jo Bitner, utökats för tjänster med; *personer* (People), *fysiska bevis* (Physical evidence) och *processer* (Process). Den utökade mixen uppmärksammar vikten av frontpersonalen och är därför relevant vid analys av tjänsteföretag. Personer är alla de som är inblandade i tjänsteinteraktionen och påverkar värdet för kunden. Fysiska bevis innefattar den omgivande miljön där tjänsten produceras och levereras samt dess materiella delar. Process handlar om det tillvägagångssätt eller aktivitetsflöde som tjänsteleveranser inrymmer. Eftersom tjänstprocesserna inte alltid är synliga för kunden, kan det vara svårt för denne att bedöma processens värde.¹⁰¹

3.3.2 Upplevelsesamhällets framväxt

Upplevelseindustrins samtliga branscher har visat en stark tillväxt och står, enligt den senaste statistiken, för nära fem procent av Sveriges BNP och tillväxten väntas fortsätta öka.¹⁰² Begreppet upplevelseindustrin kan definieras enligt följande; "Upplevelseindustrin är ett samlingsbegrepp för människor och företag med ett kreativt förhållningssätt som har till uppgift att skapa och/eller leverera upplevelse i någon form"¹⁰³. Efterfrågan på upplevelser har ökat i stor utsträckning och det pågår en utveckling från informationssamhälle till kunskaps- och upplevelsesamhälle. Därmed har näringar som erbjuder upplevelser växt fram alltmer.¹⁰⁴ Dagens ekonomi välkomnar med en ström av upplevelseerbjudanden och det är inte svårt för den äventyrslystne att få sina behov uppfyllda. Upplevelser hjälper konsumenten att leva sig in i en annan värld och kan förverkliga drömmar. Pine och Gilmore, som är betydande forskare inom upplevelseområdet, anser att vi befinner oss i en

⁹⁸ Eksell, Jörgen. (2005). Sid 25 och 29; Grönroos, Christian. (2004). Sid. 14.

⁹⁹ Corvellec, Hervé. & Lindquist, Hans. (red.). (2005). Sid. 5.

¹⁰⁰ Grönroos, Christian. (2002). Sid. 22.

¹⁰¹ Eksell, Jörgen. (2005). Sid. 16-17.

¹⁰² Fridlund Gustav och Furingsten Magnus (2006). Sid. 3

¹⁰³ Ibid. Sid. 8

¹⁰⁴ Fridlund Gustav och Furingsten Magnus (2006). Sid. 8

upplevelseekonomi (experience economy) och menar att upplevelser utgör en fjärde grundkategori av "ekonomiskt värdeerbjudande", lika viktig som råvaror, varor och tjänster.¹⁰⁵ Vanligen förknippas upplevelser med tjänster såsom resor, konserter och restaurangbesök. Dock kan upplevelser anses utgöra en egen ekonomi med anledning av att upplevelser också kan användas av tillverkande företag där fokus istället är att kunden ska få en upplevelse när de använder produkten.¹⁰⁶ Ökandet av upplevelser och det paradigmskifte som det innebär kräver att företag använder nya angreppssätt och strategier. Om inte en anpassning till skiftet sker så återstår endast traditionella strategier som priskonkurrens och standardisering. Att erbjuda upplevelser har blivit en ny form av strategi som inte bara renodlade tjänsteföretag kan använda sig av för att bli framgångsrika¹⁰⁷, detta kan göras exempelvis genom kund Anpassning och värdeskapande.

3.3.3 Kund Anpassning och värdeskapande

Pine och Gilmore hävdar att skillnaden mellan upplevelser och tjänster är lika tydlig som den mellan produkter och tjänster. "Each experience derives from interaction between the staged event and the individual's prior state of mind and being".¹⁰⁸ Citatet visar på att upplevelser kräver mycket personligt engagemang. Upplevelser ska dessutom skapa en oförlömlig, speciell känsla för kunden. Emellertid är upplevelser ingen ny företeelse men själva "paketeringen" har inte uppmärksamats i lika stor utsträckning förrän på senare år. Nämnas bör dock att upplevelser inte bör ta över populära och efterfrågade tjänster på så sätt att kunden i slutändan inte vet vad denne egentligen har betalat för.¹⁰⁹ En upplevelse kan engagera kunden på olika plan beroende på hur passiv eller aktiv denne är under upplevelseleveransen. Kunder som har en mer aktiv roll kan lättare påverka upplevelsen. Vidare delar Pine och Gilmore in kundernas förväntan på upplevelsen i fyra delar; estetik, underhållning, eskapism och utbildning. Kundernas förväntningar är något som företag bör sträva efter att tillmötesgå. Vad gäller estetik bör företag sträva mot att göra miljön i upplevelseområdet inbjudande för att locka kunder. Eskapism handlar om att företag ska fokusera på vad de kan göra för att engagera kunderna under själva upplevelsen. Är kunderna ute efter bra underhållning kan företag fråga sig hur de kan få uppträdandet att bli än mer underhållande för att få dit så många kunder som möjligt, alternativt få dem att stanna längre. Önskar kunden inneha en deltagande roll i upplevelsen bör företag underlätta det på bästa sätt. Ett företag som erbjuder utbildningar kan till exempel fråga sig: "Vilka aktiviteter eller information kan vara till hjälp att engagera kunderna?".¹¹⁰

¹⁰⁵ Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. (1999). Sid. 2.

¹⁰⁶ Ibid. Sid. 15.

¹⁰⁷ Kolmodin, Anne. et. al. (2008). Sid.

¹⁰⁸ Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. (1999). Sid. 12.

¹⁰⁹ Ibid. Sid. 12, 31-32.

¹¹⁰ Ibid. Sid. 30-43.

Pine och Gilmore menar att företag bör försöka erbjuda kunden rätt upplevelse genom att skräddarsy den, då den annars inte ger något värde för kunden. Som hjälp för att utmärka sig och kunna skräddarsy leveransen av upplevelser, har de utformat en modell med tips på olika viktiga fokusområden; att sätta tema på upplevelsen, harmonisera med positiva intryck, minimera negativa kopplingar, blanda in sådant som är minnesvärt samt engagera alla fem sinnen.¹¹¹ Människor söker alltmer kreativa lösningar för att uttrycka sin personlighet och livsstil. Företag kan möta efterfrågan genom att ständigt förbättra sina varor och tjänster samt ladda dem med expressiva värden. Betydelsen av upplevelser och mervärde har även uppmärksammats från ett flertal forskare och känslomässigt engagerande upplevelser kan idag vara ett framgångskoncept för företag.¹¹²

Kapitlet har hittills beskrivit hur begreppet kreativitet kommer till uttryck och dess innebörd samt hur individens, gruppens och organisationens egenskaper samverkar för den organisatoriska kreativiteten. Det har även behandlat ledarens roll och egenskaper samt dennes påverkan på kreativitet. Dessutom har upplevelseindustrins framväxt samt dess karaktärsdrag och utmaningar presenterats. Kommande avsnitt är en avslutning på uppsatsens teoretiska utgångspunkter som syftar till att koppla samman kreativitet och ledarskap i upplevelseföretag. En egen modell, inspirerad av Woodman et. al:s modell (figur 1), kommer att presenteras för att tydliggöra betydelsen av samspelet mellan dessa områden.

3.4 Management av kreativitet

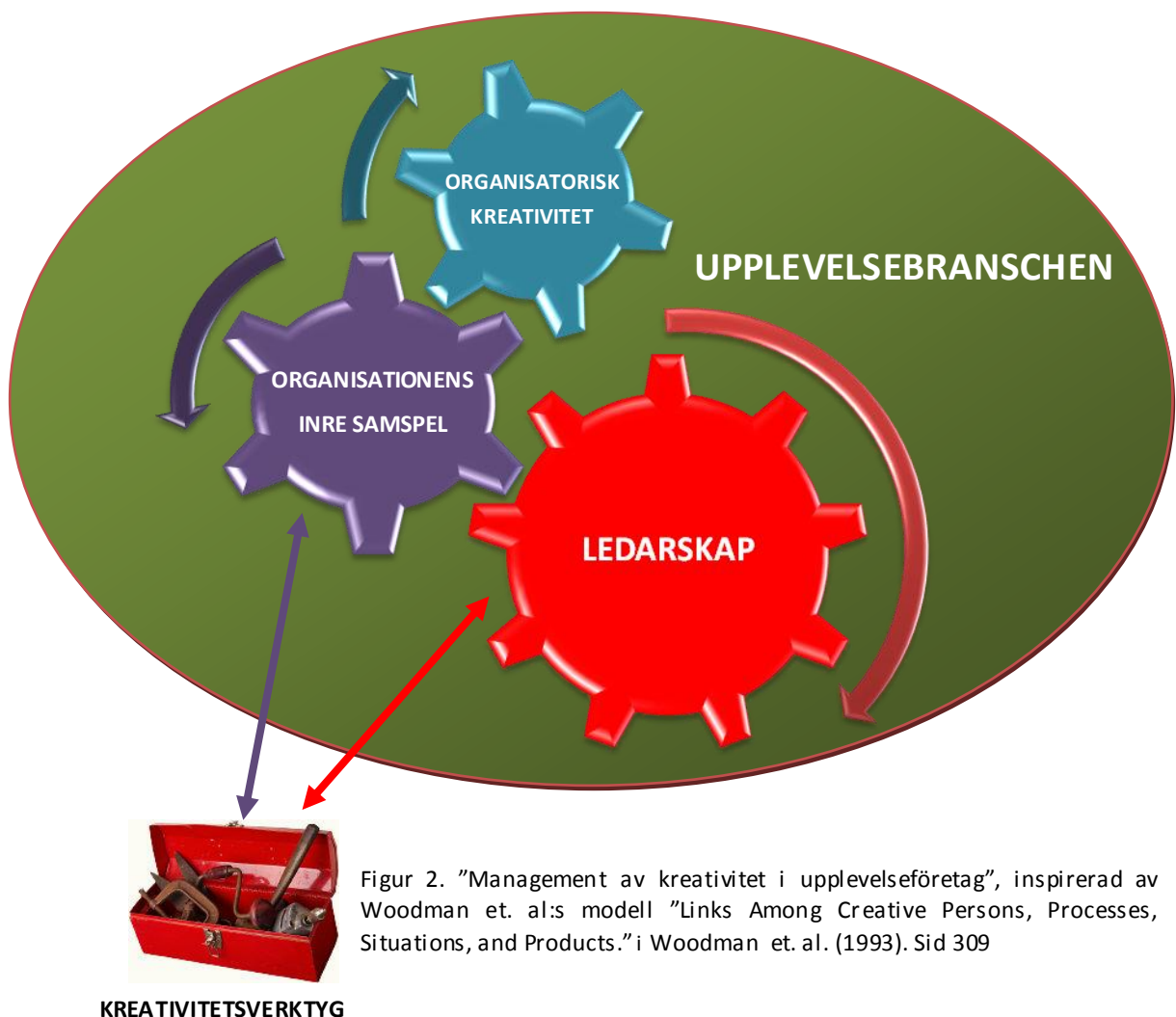
Genom kunskap om upplevelsebranschen och dess karaktärsdrag, kritiska delar samt utmaningar, ökar chanserna för företag att främja kreativitet och hantera den så att den blir gynnsam. Som Woodman et al. påpekar, skapas kreativitet genom interaktion mellan individ, grupp och organisation, vilket tydliggör medarbetarnas betydelse i kreativitetsskapandet. Eftersom upplevelseföretag erbjuder sina kunder en tjänst, vars utfall till stor del är beroende av mötet mellan personal och kund, blir förmågan att leda medarbetarna av stor betydelse. Även ledarens centrala roll i främjande och hanterande av kreativitet lyfts fram i forskningen. Då upplevelseföretag är i fokus för uppsatsen och dessa oftast är personalintensiva, blir det desto mer relevant att lyfta fram ledarens betydelse i sammanhanget. Modellen nedan är vår egen och är inspirerad av Woodman et al:s modell. Modellen ämnar tydliggöra samspelet mellan *ledarskap* och *organisationens inre samspel* (samverkan mellan individuella, grupp och organisatoriska egenskaper) vilket utmynnar i

¹¹¹ Ibid. Sid. 12 och 76.

¹¹² Kolmodin, Anne. et. al. (2008). Sid. 12.

organisatorisk kreativitet. Ledaren bör känna till vad som främjar kreativitet hos sina medarbetare och hur kreativiteten bäst hanteras utifrån verksamhetens karaktär samt vara medveten om hur det egna beteendet påverkar medarbetarna. I denna diskussion är även kreativitetsverktyg viktiga och dessa kan fungera som hjälpmedel för ledare och organisationer i dess arbete mot att uppnå organisatorisk kreativitet. Modellens olika delar påverkas av en mängd aspekter, varav några enligt oss viktiga, kommer att identifieras, beskrivas och analyseras i följande kapitel.

MANAGEMENT AV KREATIVITET I UPPLEVELSEFÖRETAG



Figur 2. "Management av kreativitet i upplevelseföretag", inspirerad av Woodman et. al:s modell "Links Among Creative Persons, Processes, Situations, and Products." i Woodman et. al. (1993). Sid 309

4. ATT HÅLLA KREATIVITETENS KUGGHJUL I RÖRELSE

Detta kapitel har som avsikt att presentera och föra en diskussion runt den empiri som samlats in från de valda upplevelseföretagen. Dessutom kommer en analys av upplevelseföretagen göras utifrån de tidigare presenterade teorierna. Kapitlet är strukturerat utifrån vår modell som presenterades i föregående kapitel. Denna utgörs av; upplevelsebranschen, organisatorisk kreativitet, organisationens inre samspel och ledarskap samt kreativitetsverktyg .

4.1 Upplevelsebranschen

Härnäst följer en presentation och diskussion om de olika upplevelseföretagens tjänster och utbud. Detta för att ge en bild av företagen och de upplevelser som de erbjuder. Därefter tydliggörs de kritiska moment som kan uppstå inom dessa upplevelseföretag.

4.1.1 I upplevelsernas värld

Upplevelseföretaget *Scandic Helsingborg Nord* (fortsättningsvis Scandic) ingår i Nordens ledande hotellkedja med hotell i tio länder. Hotellet erbjuder utöver övernattnings bland annat konferensmöjligheter, relaxavdelning och restaurang. Det är beläget fem kilometer utanför Helsingborgs centrum.¹¹³ Enligt Scandics receptionschef Liselott Bergdahl (fortsättningsvis Liselott) erbjuder de främst goda konferensmöjligheter och de vill att gästerna ska uppleva mer än de förväntat sig under sitt besök.

Vårt andra upplevelseföretag *Wallmans Golden Hits* (fortsättningsvis Wallmans) i Helsingborg ingår i *Wallmans Nöjen* som är ett av Sveriges ledande företag inom *Showbiz*. De var först i Sverige med succékonceptet där scenunderhållande artister även arbetar med att servera mat och dryck till gästerna.¹¹⁴ Upplevelsen på Wallmans ska främst förknippas med glädje och högklassig underhållning och platschefen Michael Hellström (fortsättningsvis Michael) berättar att gästerna ofta blir positivt överraskade. Gästerna blir automatiskt involverade i upplevelsen då show och matservice sker runtomkring dem under kvällens gång, vilket Michael tror bidrar till att gästerna känner sig delaktiga i upplevelsen.

¹¹³ Scandic Hotels: <http://www.scandichotels.se/sv/Hotels/Countries/Sverige/Helsingborg/Hotels/Scandic-Helsingborg-Nord/?redirected=true>. Läst: 09-05-06.

¹¹⁴ Wallmans Nöjen: <http://www.wallmans.se/sv/om-oss/Default.aspx>. Läst: 09-05-06.

Slutligen har vi studerat nöjesarenan *The Tivoli* i Helsingborg. Företaget har tre delägare; Joakim Olin, Hans G Jönsson och Johannes Kajrup (fortsättningsvis Joakim, Hans och Johannes). The Tivoli startades av Joakim och Hans som har ett stort engagemang och intresse för musik. De började med att arrangera konserter i olika lokaler men insåg efter en tid att de behövde ett eget ställe för att bygga en helhetsupplevelse för gästerna.¹¹⁵ The Tivoli invigdes år 1996 och har som mest öppet fem barer och tre dansgolv med musik såsom *soul, funk, hip hop, rock, punk, pop* samt *karaoke* med *schlagerlåter*. Genom sitt breda utbud vill de att alla ska känna sig välkomna och menar att The Tivoli är "Din kompletta Nöjesarena".¹¹⁶ Konserter är fortfarande en stor del av verksamheten men det är nattklubben som är den mest vinstdrivande.¹¹⁷

4.1.2 Kritiska moment

På Scandic tror Liselott att servicemötet och medarbetarnas kontakt med gästerna utgör nästan hundra procent av gästernas upplevda värde. Hon tycker det är viktigt att förstå vilka behov och önskemål gästerna har, samt vad de vill ha ut av besöket. Det är även viktigt att kunna "läsa av" gästen för att förbättra dennes upplevelse. Om gästen får ett bra servicemöte i receptionen men sedan möts av ett ostädat rum så riskerar gästens upplevelse att bli negativ, men situationen kan räddas av medarbetarna, under förutsättning att gästen delger missnöjet.¹¹⁸ Liselotts tro på medarbetarnas stora påverkan på gästens upplevda värde stämmer överens med "Den nordiska skolans"¹¹⁹ teorier om den avgörande roll som medarbetarna utgör i servicemötet. Pine och Gilmore menar att upplevelseföretag bör sträva efter att öka upplevelsens värde genom att göra kunderna delaktiga i upplevelsen¹²⁰. Detta är något som Michael på Wallmans visar på genom att berätta hur kvalitén på servicemötet är avgörande för gästens upplevda värde, vilket tydliggörs genom följande uttalande:

Den är A och O tycker jag. Det kan vara hur bra som helst hela kvällen men slutar kvällen illa för gästen så är det ju det som den kommer ihåg. Det handlar hela tiden om att mötet med gästen är det absolut viktigaste. Det är viktigare än uppträdande, mat eller någonting annat. Bättre en glad och trevlig servitris som inte är speciellt duktig, än tvärtom.

¹¹⁵ Intervju med Joakim Olin (09-05-06).

¹¹⁶ The Tivoli: <http://www.thetivoli.nu/module.asp?XModuleId=24800>. Läst: 09-05-06.

¹¹⁷ Intervju med Joakim Olin (09-05-06).

¹¹⁸ Intervju med Liselott Bergdahl (09-04-27).

¹¹⁹ Corvellec, Hervé. & Lindquist, Hans. (red.). (2005). Sid. 5.

¹²⁰ Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. (1999). Sid. 12 och 31-32.

Michael anser att de kritiska delarna med service är hanteringen av klagomål och att det då är viktigt att lyssna på gästen. Han menar att det är viktigt att god service ges under hela upplevelsen. Pine och Gilmore diskuterar vikten av att upplevelseföretag ska sträva efter att få gästerna att stanna länge.¹²¹ Wallmans försöker göra detta genom att ha fri entré till nattklubben, som startar efter showen. Försöken försvåras enligt Michael på grund av att Wallmans är beläget i en mindre attraktiv del av Helsingborg samt att majoriteten av gäster inte orkar stanna kvar på nattklubben efter en helkväll med mat och underhållning.¹²²

The Tivoli vänder sig många olika målgrupper och lägger stor vikt vid att ge god service till deras uppträdande artister, för att de i sin tur ska leverera en så bra upplevelse som möjligt till gästerna.¹²³ Då The Tivoli har ett brett utbud som syftar till att locka alla typer av gäster är det i linje med Pine och Gilmores teori om att upplevelsen bör skräddarsys till varje enskild gäst, eftersom den annars inte ger något värde för gästen¹²⁴. För The Tivoli skulle denna strategi möjligen inte vara gynnsam då gästerna förmodligen förväntar sig att det där ska finnas en mängd olika upplevelser att tillgå.

4.2 Organisatorisk kreativitet

I detta avsnitt behandlas kreativitet som begrepp på en djupare nivå och hur den tar sig i uttryck i de valda upplevelseföretagen. Dessutom förs en diskussion kring ekonomiska resursers påverkan på kreativ förmåga samt hur kreativiteten skulle kunna främjas med hjälp av kreativitetsverktyg.

4.2.1 Kreativitetens olika skepnader

Kreativitet är något som värderas högt inom upplevelsebranschen. Detta beror på att den ständigt präglas av nya möten men kanske även för att dessa möten ska generera en upplevelse för gästen som gärna vill känna sig unik och omhändertagen. Michael hävdar att kreativitet liksom spontanitet och arbetsglädje, värderas mycket högt på Wallmans. För honom innebär kreativitet; "Samarbete, brainstorming, pröva, tänka utanför boxen. Att man vågar göra andra saker, kanske lyssna på andra som har annan insikt än en själv." Att delegera uppgifter till medarbetare som besitter mer kunskap anses gynna kreativiteten och som Glass hävdar bör medarbetare vid sådana tillfällen få fria händer¹²⁵. Michael berättar att han aldrig på tidigare arbetsplatser upplevt en liknande kreativitet, då medarbetarna ständigt kommer med förslag och idéer. "Kreativiteten sprutar och haglar från

¹²¹ Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. (1999). Sid. 40.

¹²² Intervju med Michael Hellström (09-04-28).

¹²³ Intervju med Joakim Olin (09-05-06).

¹²⁴ Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. (1999). Sid. 30-43.

¹²⁵ Glass, Robert. L. (2008). Sid. 17.

telefonen sätts igång på morgonen, tills de går hem på kvällen”¹²⁶. Han förklarar vidare att han ofta får e-post, oavsett dag och tidpunkt, från både medarbetare och chefer. Då det verkar råda mycket individuell brainstorming på Wallmans, kan uppmaningar till medarbetarna om att skriva ner tankar och idéer för att sedan presentera dessa när de samlas i grupp, vara till hjälp. Detta för att sedan tillsammans utveckla varandras tankar och idéer. Wallmans upplevelseerbjudande bygger på ett kreativt koncept eftersom affärsidén var ny inom när Wallmans startades. Möjlighet till kreativitet kring konceptet är dock begränsat, men kreativitet kan användas genom att göra eventuella förändringar i den fysiska miljön.

Även Joakim berättar att kreativitet är oerhört viktigt för The Tivolis verksamhet eftersom de som han uttrycker det; ”lever på att vara kreativa”. Han menar att kreativitet handlar om att skapa förutsättningar för andra. Han ser till att ordna det som artisterna önskar för att de, i sin tur, ska kunna ge en så bra underhållning som möjligt för gästerna. Det är främst delägaren Hans som kommer med idéer men även personalen får vara med och påverka.¹²⁷ The Tivoli anser sig inte ha några begränsningar för vad verksamheten är kapabel till, vilket ger möjlighet till uppfinningsrikedom. Den senast genomförda idén resulterade i några nya former av den ordinarie brunch som de serveras, till exempel ”gospelbrunch” och ”tangobrunch”. När det var pingis-SM i Helsingborg anordnades en ”pingisbrunch”, vilket de ansåg vara en självklarhet. The Tivoli är ett företag som är positiv till förändringar och nya upplevelseerbjudanden. Eftersom de vänder sig till många olika målgrupper, måste de hålla sig uppdaterade om de olika målgruppernas önskemål samt använda kreativitet för att alltid kunna locka gäster med en intressant och värdefull upplevelse. Kreativiteten tydliggörs av det initiativ en medarbetare tagit till startandet av The Tivoli som facebookgrupp. Joakim talar varmt om initiativet och är glad över att de yngre medarbetarna engagerar sig i verksamheten, då han anser att han och även Hans är för gamla för att vara uppdaterade om nya marknadsföringskanaler. Det visar både på nytänkande hos medarbetarna men även på ledamans öppenhet för och uppskattning av detta. Ett ytterligare sätt att framkalla kreativitet bland medarbetarna skulle kunna göras genom *Reverse Brainstorming*. Istället för att finna svar på ”hur The Tivoli ska locka flera gäster” kan frågor som ”hur kan The Tivoli göra för att inte locka gäster” ställas.

På Scandic används kreativiteten annorlunda. Hotellet är relativt begränsat i utformandet av själva upplevelseerbjudandet då det ingår i en kedja vilket till stor del styr verksamheten. Medarbetarna förväntas använda sin kreativitet då interna tävlingar anordnas och Liselott berättar att

¹²⁶ Intervju med Michael Hellström (09-04-28).

¹²⁷ Intervju med Joakim Olin (09-05-06).

medarbetarna ofta anstränger sig för att vinna. Kreativitet i övrigt uttrycks främst i form av förbättring av arbetsförutsättningar. Det är delar som är osynliga för gästen men som bidrar till en bättre arbetsmiljö för medarbetarna och på så sätt förhoppningsvis också leder till bättre service. Den kundmålgrupp som kräver mest kreativ förmåga anser Liselott vara sommarturisterna, som inte bara behöver känna sig välkomna på hotellet utan även till Helsingborg. Detta tror vi kräver stor anpassning av medarbetarnas service, vilket användning av deras kreativa sida kan underlätta.

Precis som teorin har en mängd olika definitioner av kreativitet, finns det många olika sätt som kreativitet kan användas på. Samtliga intervjupersoner menade att kreativitet måste finnas men till en nivå som är hanterbar. Ledarna vill alltså upprätthålla en kreativ anda och uppmuntra till idéer av omfattning och karaktär som kan tillvaratas. Michael anser att kreativitet bör komma spontant så länge det går att sälla och kontrollera. Precis som Joakim och Johannes anser han även att maximal kreativitet inte är det optimala utan det måste finnas en gräns för de kreativa utloppen. Liselott anser att det skulle få en negativ effekt om alla var kreativa hela tiden. Hon menar att det finns risk att medarbetarnas "projekt" utöver de vanliga arbetsuppgifterna inte hinner slutföras under deras skift och lämnas halvfärdigt till nästa. Detta kan skapa osämja mellan medarbetarna. Dock skulle hon vilja se mer av den kreativa sidan hos sin personal när det kommer till, exempelvis merförsäljning. Med hjälp av kreativitetsverktyg kan företag främja kreativitetsflödet, men verktygen kan även vara till hjälp att hantera kreativiteten med att till exempel finna lösning på ett specifikt problem som gynnar företaget.

4.2.2 Tufft för kassan, tufft för kreativiteten

Vid rådande lågkonjunktur, med varsel och osäkerhet, blir ekonomiska aspekter av allt större betydelse. Michael för detta dilemma på tal. Han menar att allt påverkas av förändrade förutsättningar såsom tid och pengar. Den stora osäkerheten och känslan av att "alla hänger löst" som Michael uttrycker det, ställer högre krav på företaget och dess effektivitet. I dessa stunder kan ledare se kreativitet som något som inte bör prioriteras, då det tar upp både tid, energi och pengar. Med ett sådant tankesätt kommer kreativitet endast till uttryck om det genererar goda ekonomiska resultat. Även Joakim, som tidigare inte direkt behövt oroa sig över företagets ekonomiska situation, har känt av finanskrisens vågor och medger att kreativiteten kan hämmas på grund av en snäv budget.

Man har en väldig piska på sig med ekonomin hela tiden och då ska man få ihop det med en fungerande verksamhet. Har man hur mycket pengar som helst så är det inte svårt att få det att fungera, utan det är när man inte har det.¹²⁸

Samtliga intervjupersoner innehar någon form av ekonomiskt ansvar. Många förändringar innebär kostnader och det märks att de själva anser det vara jobbigt att vara den som ibland tvingas "sätta käppar i hjulet" då bra idéer presenteras. Det är dock inte på detta sätt som kreativitet bör användas, då kreativitet är något som bör få ännu mer plats i osäkra tider. Det gäller istället att finna kreativa lösningar som gynnar företaget utan att vara kostsamma. Michael instämmer med detta och menar att det inte behöver vara de kostsamma idéerna som är de bästa. Han anser dock att det finns en utmaning i att finna de mindre kostsamma lösningarna och att chefer i mellanposition ständigt måste ta obekväma beslut. Han är medveten om att lyhördheten från hans sida kan uppfattas som näst intill obefintlig då han tvingas avslå många idéer på grund av stramare budget. Risker med detta är att medarbetarna efter ett tag upplever att det inte tjänar något till att vara kreativa och helt enkelt slutar engagera sig.

Liselott påpekar även hon att kreativiteten hålls tillbaka då dåliga tider uppstår. Nedskärningarna medför att medarbetare måste stå ensamma i receptionen, vilket inte lämnar mycket utrymme för kreativitet. Exempel på negativa konsekvenser är att mycket tid och fokus måste läggas på de huvudsakliga arbetsuppgifterna och att möjligheten att ge "det lilla extra" i servicemötet minskar. Det har visat sig att inte alla ledare har en medvetenhet om kreativitetens betydelse. Även i tider av sämre ekonomi bör kreativa idéer eftersträvas eftersom de kan gynna företaget ekonomiskt. Idéerna skulle kunna utmynnas i effektiviseringar som minskar kostnader eller i utvidgande av upplevelseerbjudandet som kan genererar högre intäkter.

4.2.3 Kreativitetens förlopp och förhinder

Både Joakim och Michael är överens om att det måste finnas en realist, en motpol till de kreativa personerna i verksamheten. Joakim påstår att han är realisten på The Tivoli. Han berättar att det oftast är hans kollega Hans som kläcker idéer och startar därmed den, i teorin benämnda, *tänkarfasen*. Joakim kan ibland känna att han varit tvungen att rycka in då idéerna spårat ur eller blivit för många, så att de innan genomförande kan se realistiskt på saken och bedöma vad den faktiskt kan komma att generera för verksamheten. Detta kan liknas vid *verifikationsfasen*. Samtliga intervjupersoner antyder att särskilt kreativa människor kan ha en tendens att stanna vid den tredje fasen, *illuminationsfasen*, och glömma det sista steget där idén ska ses med kritiska ögon. Vid

¹²⁸ Intervju med Joakim Olin (09-05-06).

bedömningen av idéerna finner de själva att de har en viktig roll. Johannes menar att ledare måste ta hand om de idéer som är kloka och låta de andra ebba ut.

4.3 Organisationens inre samspel

I detta avsnitt diskuteras samspelet mellan organisationers individer och grupper där sammansättning av medarbetare, gemenskap dem emellan, företagskultur samt mångfald, utgör kritiska aspekter till kreativ förmåga. Dessutom innehåller avsnittet en mer ingående diskussion kring hur kreativitetsverktyg kan användas i upplevelseföretagen.

4.3.1 Den kreativa flokken

På Scandic ansvarar Liselott för fem fastanställda och sex till sju extraanställda. Uppdelningen av medarbetarna är; dagpersonal, nattportierer och extrapersonal. Den ringa arbetsstyrkan medför att medarbetarna ofta arbetar ensamma och därmed inte ges chans till utbyte av tankar och idéer. Personalen arbetar även sällan samtidigt vilket gör att möten med samtliga inte sker på daglig basis. Detta medför en risk för att medarbetarna som har idéer och tankar inte naturligt kan dela dessa med övriga medarbetare. För att motverka detta skulle ett forum, till exempel möten, där majoriteten av medarbetarna deltar kunna gynna kreativiteten. Det skulle då finnas tid för utbyte av tankar och idéer samt utrymme för reflektion kring verksamheten. Dessutom skulle det vara lättare att använda många av de utvecklade kreativitetsverktyg som finns, vilket skulle kunna underlätta tillvaratagandet av medarbetarnas kreativitet.

Då många av medarbetarna på Scandic har arbetat på företaget under en längre tid kan deras tankemönster till stor del ha formats av företaget och dess värderingar och på så sätt gjort dem "hemmablinda". Kreativitetsverktyget *Provocation* skulle därför kunna vara användbart för att få medarbetarna att tänka utanför sina vanliga tankemönster. Vid personalmöten skulle även *Brainstorming*¹²⁹ och *Reverse Brainstorming*¹³⁰ kunna användas för att utveckla varandras tankar och idéer. De säljtävlingar som Scandic anordnar tillåter medarbetarna att fritt använda sin kreativitet. Tävlingarna skulle antagligen gynna företaget ytterligare om medarbetarnas kreativitet får chans att utvecklas med hjälp av verktygen.

¹²⁹ Mind Tools – Essential skills for an excellent career:
<http://www.mindtools.com/brainstm.html> Läst: 09-04-26.

¹³⁰ Mind Tools – Essential skills for an excellent career:
http://www.mindtools.com/pages/article/newCT_96.htm . Läst: 09-04-26.

Joakim på The Tivoli ansvarar för fyra fastanställda samt en stor mängd timanställda. Personalen indelas i ordningsvakter, garderob, bar, disk, kockar och discjockeys. Företaget rekryterar till största delen internt och de nyanställda som saknar särskilda kvalifikationer börjar oftast i garderoben. Företaget söker självgående människor och ser hellre att medarbetarna utför sitt arbete och vågar göra mindre förändringar utan att fråga ledarna.¹³¹ Då verksamheten använder sig av många timanställda som inte arbetar särskilt ofta har de troligtvis inte så stor insyn i och kunskap om företaget som de fastanställda. Joakim medger att de inte medvetet fiskar efter idéer hos de timanställda, men att om de själva vågar komma till honom, eller någon av de andra ledarna med idéer, så välkomnas det. Timanställda skulle kunna utgöra en outnyttjad resurs då de inte är så formade av företaget och skulle kunna bidra med andra perspektiv på saker och ting. I fall de timanställda i större utsträckning inkluderas i personalmöten skulle kanske denna outnyttjade resurs lättare tillvaratas. Omedvetet använder sig The Tivoli till viss del av kreativetsverktyget *Appreciative Inquiry*¹³² på så sätt att de uppmärksammar medarbetare som visar upp en uppskattad förmåga eller färdighet. Verktöget syftar till att synliggöra det bästa i individerna vilket ledarna tros göra. En del av verktöget går ut på att medarbetarna ska identifiera företagets styrkor och utveckla dessa, vilket kan tänkas ske när The Tivoli ofta låter medarbetarna genomföra sina idéer. Företaget väljer att fokusera på möjligheter istället för problem, vilket tydliggörs när Joakim berättar att de satsar på aktiviteter som de redan innan vet kommer innebära ekonomisk förlust, men som bidrar till att upprätthålla företagets image.

På Wallmans berättar Michael att han ansvarar för totalt 35 personer, varav 13 säsongsanställda och resterande varierar beroende på efterfrågan. De enda årsanställda är han själv och restaurangchefen. Avdelningarna på Wallmans är kök, artist, bar och servering samt en ledningsgrupp. Då de flesta medarbetarna byts ut varje år kan det vara svårt att skapa en sammanhållning med förtroende och trygghet, vilket då kan innebära att kreativiteten hämmas. Däremot består medarbetarna av förhållandevis kreativa personer som rekryterats av som Michael uttrycker det; "kreativa ledare" från huvudkontoret i Stockholm. De nya artisterna träffas för att lära känna varandra och ha genrep av en ny show varje år i augusti. Michael berättar att de är flexibla och utan problem kan ersätta varandra samt improvisera delar av showen om någon skulle vara sjuk, utan att publiken märker det. Detta visar på att Wallmans rekrytering av kreativa människor blir till stor fördel för företaget. Det finns skillnader mellan de olika grupperna i företaget vad gäller

¹³¹ Intervju med Joakim Olin (09-05-06).

¹³² Mind Tools – Essential skills for an excellent career:
http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_85.htm
&<http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/whatisai.cfm>. Läst: 09-04-26.

kreativitet. Kökspersonalen kan till exempel uttrycka kreativitet genom att ta fram nya arbetsmetoder för att bli mer effektiva samt komma med nya idéer till menyn. Servering, bar och artister kan även dem sträva efter att blir mer effektiva i sitt sätt att arbeta men kan och bör dessutom använda kreativitet i servicemötena.

Kreativitet anser Michael inte vara någon bristvara på Wallmans. Michael anser dock att en grupp på mer än åtta personer är omöjlig att jobba med, till exempel vid brainstorming av nya idéer. Han anser att mindre grupper, såsom de olika avdelningarna, är mer givande i en sådan aktivitet eftersom diskussionerna då blir djupare. Han sammanställer dock gärna de olika gruppernas resultat för att presentera för alla medarbetare. Förståelse finns för Michaels resonemang om att diskussioner i mindre grupper blir djupare, men det finns en risk med att indelningen efter avdelningar, innebära ett homogent tankesätt vilket inte gynnar kreativitet. På Wallmans skulle en utökad användning av kreativitetsverktyg vid medarbetarmötena. När enbart medarbetare från en avdelning samlas skulle *Provocation* kunna vara lämplig medan det vid möten som inkluderar flera avdelningar skulle kunna vara mer givande med verktygen *Brainstorming* och *Reverse Brainstorming*. Verktyget *Appreciative Inquiry* skulle kunna användas i båda situationerna men är troligtvis för tidskrävande och avancerad att använda under de möten som görs på daglig basis. Metoden känns dessutom mer relevant att använda vid stagnation i företag och då förändring upplevs nödvändig för fortsatt verksamhet. Användandet av kreativitetsverktyg kan både främja idéer och skapa en god samhörighet medarbetarna emellan, då de uppmanas att arbeta och lösa problem tillsammans.

4.3.2 Gemenskapens band

För att skapa gemenskap berättar Liselott att de gör mycket gemensamt, både privat och i arbetet. Det brukar till exempel anordnas någon gemensam aktivitet när sommarpersonalen slutat. Det tycks som om att det är en arbetsplats där extrapersonal inte är lika delaktig och inräknad i gruppen, vilket kan försämra sammanhållningen mellan fast- och extraanställda. Detta kan leda till att de extraanställda inte känner sig uppskattade och det kan hämma deras kreativitet, vilket gör att dessa skulle kunna vara en outnyttjad resurs. Liselott berättar vidare om att omorganisation och personalminskning ägt rum under några år, vilket har bidragit till att personalen känt sig otrygg. Liselott anser att det bästa sättet att ändå försöka upprätthålla sammanhållningen är att hon försöker att alltid vara tillgänglig för personalen, ”hoppa in” och hjälpa till mer, för att personalen till exempel inte ska känna att de inte kan stanna hemma från jobbet vid sjukdom. Nedskärningarna och omorganiseringarna är inget som Liselott kunnat påverka men menar att; ”Det är fördelar och nackdelar med allting och man får ju trycka på fördelarna, det positiva. Sen får man ju ta

nackdelarna när de dyker upp”. Inställningen visar på ledarens försök till optimism som förhoppningsvis smittar av sig till medarbetarna. Genom att ha en positiv grupp individer har de lättare att tänka kreativt då de väljer att bortse från eventuella hinder.

På Wallmans träffar Michael sin personal de dagar han är på plats och försöker infinna sig på dagliga mötena på eftermiddagarna då de äter middag tillsammans. Vid de tillfällen som Michael är på arbetet under kvällstid har han begränsad tid att prata med medarbetarna då han huvudsakligen är där för att kontrollera att verksamheten fungerar. Då Michael ansvarar för det administrativa arbetet kan det innebära att utrymme för kontakt med medarbetarna blir mindre, vilket påverkar deras relation. För att skapa en god relation till dem har Michael bjudit dem på middag för att umgås, ha det trevligt och lära känna varandra bättre utanför arbetets lokaler. Den sammanhållning som eftersträvas kan skapa goda förutsättningar för att kreativitet ska skapas inom företaget. På The Tivoli har ett flertal gemensamma resor utomlands gjorts och fester är vanligt förekommande, vilket är något som Joakim anser vara ett ypperligt sätt att skapa en god stämning och gemenskap bland de anställda. Johannes berättar att deras personalrum inte utnyttjas som det från början var tänkt, utan att de istället ofta umgås före eller efter sina arbetspass. Det händer även att de kommer dit på sin lediga tid, vilket Joakim tycker är positivt. Dock har det hänt att det blivit lite väl förekommande vilket störde de som arbetade och de ombads då begränsa sina besök på jobbet under sin lediga tid. Detta visar på en kultur med stark gemenskap, där fritid och arbete tycks smälta samman. Joakim uttryckte det som att de är som en familj, med sig själv och Hans som mamma och pappa.

4.3.3 Klimat och miljö – företagets inre atmosfär

Företagets karaktär skapas av de individer och grupper som ingår och det sociala system de utgör. Samtidigt skapar företaget en kontext som, tillsammans med den yttre miljön, påverkar både individerna och grupperna och därmed företagets kreativitet.¹³³ Karaktären på The Tivolis verksamhet bidrar till den företagskultur som där råder. I och med att medarbetarna på The Tivoli ofta får genomföra sina idéer finns troligtvis en generell uppfattning i företaget om att det lönar sig att vara kreativ, vilket kan tänkas uppmuntra kreativitet. Dessutom kan verksamhetens rammar uppfattas som relativt lösa och verksamhetens karaktär som föränderlig. Då till exempel placering av stolar i lokalerna kan skilja sig från en dag till en annan beroende på vem av ledarna som arbetar. Joakim berättar att medarbetarna gärna får göra små förändringar utan hans inblandning och godkännande, vilket till viss del beror på att han anser att de som utför sysslorna är mest insatta och vet vad som fungerar bäst.

¹³³ Woodman W. Richard. et. al. (1993). Sid. 309.

Att Liselott har långa och nära relationer till sina medarbetare i receptionen och även umgås med dem på fritiden ger en sammanhållning och trygget. Detta öppna och vänskapliga klimat kan vara till fördel för kreativitet då det troligen bidrar till att medarbetarna känner sig trygga på arbetsplatsen. Dessutom skulle vänskapsrelationerna kunna bidra till ett mer öppet klimat där medarbetarna vågar presentera alla typer av idéer utan rädsla för att Liselott ska få en sämre bild av dem. En nackdel för kreativiteten kan däremot vara att vänskapsrelationerna värderas högre än företagets framgång, varför förslag till förändringar hålls tillbaka, liksom negativ feedback.

På Wallmans låter Michael de olika avdelningarna bedriva sitt arbete relativt fritt så länge "allt flyter på" som Michael uttrycker det. Då verksamheten, som tidigare nämnt, består av förhållandevis kreativa människor så kan miljön ses som en i grunden kreativ sådan. Den omfattning förslag Michael får från medarbetarna, som gör att han anser sig tvingas ignorera en del, skulle kunna bidra till att medarbetarna blir omotiverade till att använda sin kreativitet. Eftersom stor del av medarbetarna på Wallmans har yrken med en konstnärlig karaktär är de troligtvis kreativa i sin natur, vilket kan innebära att det ska mycket till för att de ska sluta använda sina kreativa sidor.

4.3.4 Mångfaldens favörer

Enligt Woodman et. al. gynnas kreativiteten på företaget av att ha olika typer av människor med skilda tankegångar. Eftersom kreativitet är viktigt för upplevelseföretag bör mångfald finnas i åtanke vid rekrytering. På Scandic sker nyrekrytering inte särskilt ofta eftersom de flesta arbetar kvar i flera år. Liselott anser att receptionens personalstyrka är relativt homogen men att företaget är positivt till mångfald. Hon tror att gäster uppskattar mångfald bland personalen då chansen att de känner samhörighet ökar och den "hemmakänsla" som Scandic vill ge, lättare uppnås. Den homogena gruppen medarbetare kan utgöra ett "likatänkande" vilket enligt teorier inte är kreativitetsfrämjande. Det finns till exempel risk för att ifrågasättande av idéer uteblir då gruppen tänker lika. På Wallmans är de noga med att inte "hoppa på någon av etniska skäl"¹³⁴, alla är välkomna att arbeta där och Michael anser att de har en balans vad gäller mångfald. De söker olika människor när de rekryterar och han anser att alla sticker ut; "det är inte så utstuderat och slätstruket"¹³⁵. På The Tivoli söker de, som tidigare nämnt, självgående människor och helst ska de inte känna någon sedan tidigare som redan arbetar på företaget. Joakim menar att, då företaget är en rockklubb i grunden blir dem som gillar rockmusik lätt överrepresenterade, men medarbetarna skiljer ändå på många sätt. Vidare tror han definitivt att mångfald går hand i hand med kreativitet och The Tivoli vill inte ha en homogen grupp medarbetare.

¹³⁴ Intervju med Michael Hellström (09-04-28).

¹³⁵ Intervju med Michael Hellström (09-04-28).

4.4 Ledarskap

Ledare har en viktig roll att bland annat motivera sina medarbetare. För att lyckas med det krävs att ledaren själv har ett stort engagemang. Vidare diskuteras hur tillit och förtroende mellan ledare och dennes medarbetare kan vara viktig för att skapa en kultur som accepterar misslyckanden, detta för att medarbetarna ska våga vara kreativa.

4.4.1 Manager och ledare - 2 in 1

Att kreativt ledarskap i grund och botten handlar om att uppmuntra kreativitet hos andra, påpekades av Joakim på The Tivoli, som uttryckte att hans roll är att skapa förutsättningar för andra att vara kreativa. Han anser att ekonomiska förhållanden begränsar möjlighet till genomförande av kreativa idéer och Michael på Wallmans menar att det är budgetar samt de generella riktlinjerna från huvudkontoret som sätter stopp för mycket. Joakim är visserligen delägare och har inga krav uppifrån, men har minst lika stor press på sig för att få ekonomin att gå ihop för att företaget ska överleva. Detta visar på ledarnas ofta svåra roll att bland annat främja kreativitet och våga ta risker samtidigt som de ska få företagets arbete att uppfylla definierade mål och skapa en stabilitet i företaget.

Trots att Liselott på Scandic har en stor kedja med tillhörande resurser i ryggen påverkas även hennes arbete av ekonomiska mål och budgetar, exempelvis genom antal anställda, vilket påverkar prioriteringar i företaget. I tider av finanskris blir det finansiellas påverkan på företagen naturligtvis mer påtagligt. Till skillnad från Michael och Liselott har Joakim möjlighet att själv styra över budget och därmed, som tidigare nämnts, ge medarbetare en summa pengar för att förverkliga en egen presenterad idé i verksamheten. Han anser att det främjar kreativiteten hos medarbetarna och att det är bättre att de får testa och i värsta fall inse efteråt att det inte var en bra idé eller att de inte klarade av att genomföra idén. Att Joakim beskriver sig som realist och samtidigt risktagande visar på att ledare inte är enbart en typisk ledare eller en typisk manager. Även om han, som i tidigare resonemang, anser sig vara en realist och ofta får stoppa delägaren Hans idéer, tar han ständigt risker när han låter medarbetare få testa sina idéer på projekt och arrangemang. Troligtvis är det för att rädslan att ta död på medarbetares engagemang och kreativitet för stor, vilket blir tydligt när Joakim säger att "/---/ det värsta är ju personal som inte bryr sig. Det viktigaste är ju att man stöttar dem."¹³⁶ Detta resonemang visar på balansgången mellan den typiske ledarens roll att engagera och den typiske managers roll att förvalta verksamheten och uppnå konkreta resultat. På Wallmans berättar Michael att finns det mycket tanke bakom maten som serveras, vilken kockarna har stor

¹³⁶ Intervju med Joakim Olin (09-05-06).

inflytande på vid fastställande av säsongens meny. Eventuella ändringar måste godkännas innan de genomförs, vilket är exempel på den begränsade frihet och den kontroll som kännetecknar den typiske managern¹³⁷.

4.4.2 Ledarens trygga famn

Ärlighet, respekt och tillit är som tidigare nämnts viktiga egenskaper för ledare oavsett verksamhet. Det är inte de ord som de intervjuade ledarna själva väljer när de ombes nämna viktiga egenskaper för ledare i deras företag. Däremot visar andra av deras yttranden på att dessa tre egenskaper trots allt är av stor vikt. Alla intervjupersoner beskriver vikten av att lyssna till medarbetarnas idéer så att de vågar fortsätta presentera nya tankar och idéer. Joakim och Johannes på The Tivoli anser att det dessutom är viktigt att genomföra medarbetarnas idéer medan Michael och Liselott anser att det räcker med att lyssna till de anställda. Liselott säger att lyhördhet är viktigt för att medarbetarna ska våga komma till henne med sina idéer. Hon försöker involvera personalen i det mesta på arbetsplatsen och inte köra över anställda när de kommer med idéer. Dessutom anser Liselott att det är bättre att medarbetarna upplever att de själva kommit på något än att det kommer från henne eller högre instans. Genom att prata mycket med sina medarbetare, till exempel genom att umgås privat och att ha medarbetarsamtal, tror hon skapar ett förtroende.

Som tidigare diskuterats, använder sig även Joakim och Michael av aktiviteter utanför arbetet för att skapa goda relationer inom företagen. Visserligen verkar huvudsyftet för dem vara att motivera sina medarbetare genom att låta de ha roligt tillsammans samt skapa en sammanhållning, men eftersom de själva ofta arrangerar och deltar i aktiviteterna tros även relationerna mellan dem och medarbetarna stärkas. Vad gäller att vara lyhörd och tillgänglig för nya idéer från personalen har Joakim dock dåligt samvete eftersom han inte längre är fysiskt nära medarbetarna i lika stor utsträckning. Han håller ofta till på kontoret nu och inser att den ökade distansen kan påverka kreativiteten negativt. Johannes med hans ökade ansvar har dock på sätt och vis ersatt Joakims roll. Gällande egenskaper som främjar kreativitet anser Joakim, likt Rollof, att ärlighet är viktigt. För att inte riskera att förlora medarbetarnas kreativitet säger han aldrig till dem att idén inte är bra eller ogenomförbar, utan väljer att föreslå varianter av idéerna. Enligt Joakim är en grundsten i förtroendeskapande hos medarbetarna att ha kontakt med dem och att vara nära dem fysiskt. Johannes är, till skillnad från Joakim och Hans, mer delaktig i den operativa verksamheten och har mycket kontakt med medarbetarna samt fungerar som en länk.

¹³⁷ Rollof, Jan. (1999). Sid. 175.

Nyfikenhet är en essentiell egenskap vid kreativetsfrämjande. För att kunna uppmuntra kreativitet hos medarbetare bör ledaren vara nyfiken på vad nya idéer kan ge och dennes personliga intresse för annorlunda tankar krävs för att kunna engagera sig i medarbetarnas idéer.¹³⁸ Joakim uppskattar engagemang hos sina medarbetare och är så pass nyfiken på att se vad idéerna kan ge, vilket framkommer genom hans ofta godkännande till genomförande av medarbetares idéer. På Wallmans kommer förändringar krävas i samband med den nya show som ska sättas upp i höst och idéer på till exempel ny inredning har börjat diskuteras. Då tidigare förändringar, som den omgjorda lobbyn, inte var helt uppskattad av huvudkontoret, skulle det kunna påverka Michaels nyfikenhet för nya idéer och därmed minska engagemanget i medarbetarnas kreativitet.

4.4.3 Våga för att vinna

Rollof betonar vikten av mod vid kreativt ledarskap.¹³⁹ Det krävs mod för att som ledare våga erkänna sin okunskap och låta andra komma med bidrag. Liselott anser att det finns medarbetare i receptionen som har mer kunskap än henne inom vissa områden och låter dem då helt enkelt sköta och ansvara för det. Djärvhet och risktagande kanske kan ses som motsättningar till förnuft, men det är snarare så att mod att våga leta efter nya alternativ ökar chanserna till att kloka beslut tas¹⁴⁰. Återigen blir Joakims risktagande och öppenhet till att medarbetarna får genomföra sina idéer, av stor vikt. Detta ansvarsgivande från ledarna ökar troligen medarbetarnas motivation att vara kreativa. Michael låter medarbetarna själva sköta vissa delar av verksamheten och det upplevs som att den består av relativt självgående enheter, till exempel artisterna och köket. För att öka chanserna att kreativiteten leder till framgång för företaget, skulle det vara ännu bättre i fall ledarna skaffade sig mer kunskap på de områden de överlätit och involvera sig i arbetet på något sätt, utan att ta ifrån medarbetarna friheten.¹⁴¹ Att som medarbetare bli tilldelad mer ansvar kan innebära att en inre motivation blir tillfredställd hos medarbetarna, vilket lockar dem att prestera och tänka kreativt.

Liselotts medarbetare ska känna att de vågar ta egna beslut och ansvara för sina misstag, delvis för att de jobbar mycket ensamma men även för att hon anser att det är av feLEN man lär sig. Hon ser hellre att medarbetarna misslyckas och lär sig än att de inte vågar agera i situationer. Ett ökat mod hos medarbetarna tror Liselott skulle kunna minska risker för missnöjda gäster. Hon vill att medarbetarna ska känna att ingenting är omöjligt och att de ska kunna tillmötesgå varje gästs

¹³⁸ Rollof, Jan. (2004). Sid. 120.

¹³⁹ Ibid. Sid. 120.

¹⁴⁰ Rollof, Jan. (2004). Sid. 121.

¹⁴¹ Glass, Robert. L. (2008). Sid. 17-18.

önskemål, varför en stor handlingsfrihet hos medarbetarna krävs.¹⁴² Ledarens roll att entusiasmera och engagera blir i detta sammanhang viktigare än att ge direktiv och riktlinjer. I hotellreceptionen finns det dock uppgifter som måste ske vid bestämda tidpunkter, exempelvis vid in- och utcheckning. Att hotellet tillhör en kedja medför även att centrala bestämmelser påverkar detta. Att Liselott inte finner dessa bestämmelser alltför begränsande, tydliggörs i följande yttrande; "Visst jobbar man mycket under frihet men efter ett visst schema ändå"¹⁴³.

4.4.4 Brinn ledare brinn!

Entusiasm och visionär förmåga hos ledare främjar kreativiteten hos medarbetare och det handlar om att ha förmågan att tända en glöd hos dem och få dem att se möjligheter.¹⁴⁴ De två delägarna Joakim och Hans som startade The Tivoli från en hobby, har ett brinnande intresse för musik. Det kan tänkas locka medarbetare med samma intressen som vill jobba hårt och engagera sig i sitt arbete. Trots att de har insett att det är nattklubben som är mest vinstgenererande och försörjer många andra delar av verksamheten, har det stora engagemanget för The Tivoli bestått. Joakim tror dock att det fortfarande är livemusiken som de är mest kända för och anser att det är viktigt att upprätthålla sin image trots att den inte ger någon ekonomisk vinning,

Det händer att vi hyr in band som vi vet att vi kommer förlora pengar på, även om det är lite ovanligt idag så gör vi det fortfarande. I början gjorde vi det jättemycket för att det var viktigt för framtiden och för media att få hit banden och skapa ett rykte.¹⁴⁵

Citatet tydliggör den visionära förmågan att se långsiktiga vinningar och ett starkt engagemang. I fall ledare har ett ekonomiskt synsätt på kreativitet kan det innebära att endast kreativitet som leder till kommersiella resultat uppmuntras¹⁴⁶ Skulle ledarna på The Tivoli ha ett sådant synsätt skulle möjligtvis både ledarnas och medarbetarnas intresse för verksamheten svalna, vilket antagligen skulle minska viljan till kreativitet.

Genom att ha analyserat de tre upplevelseföretagens verksamheter och hur de arbetar med management av kreativitet har vi även tydliggjort de aspekter som påverkar. Kapitlet som följer har bland annat som avsikt att presentera våra slutsatser.

¹⁴² Intervju med Liselott Bergdahl (09-04-27).

¹⁴³ Intervju med Liselott Bergdahl (09-04-27).

¹⁴⁴ Roll of, Jan. (2004). Sid. 122.

¹⁴⁵ Intervju med Joakim Olin (09-05-06).

¹⁴⁶ Shahid, Yusuf. (2009). Sid. 2.

5. AVSLUTNING

Följande slutsatser om management av kreativitet i upplevelseföretag kommer göras utifrån våra valda upplevelseföretag; Scandic Helsingborg Nord, Wallmans Golden Hits och The Tivoli. Kapitlet avser att besvara våra tre frågeställningar för att presentera våra slutsatser. Frågeställning två och tre kommer att besvaras i ett och samma avsnitt då vi finner dem nära sammankopplade. Därefter presenteras vårt bidrag till forskningsområdet, en diskussion kring uppsatsens generaliserbarhet samt en presentation av spännande förslag till vidare forskning.

5.1 Slutsatser

Vårt syfte var att identifiera, beskriva och analysera viktiga aspekter för management av kreativitet i upplevelseföretag. Slutsatserna kommer att besvara de tre frågeställningarna;

- Hur används kreativitet i upplevelseföretag?
- Vilka aspekter främjar organisatorisk kreativitet i upplevelseföretag?
- Hur hanterar ledare i upplevelseföretag kreativitet?

5.1.1 Användningen av kreativitet

Samtliga företag ansåg att kreativitet är viktigt och välkomnar medarbetarnas kreativa idéer. Kreativitet visade sig användas ofta vid problemlösning, där försök att lösa problem ska ske direkt när de uppstår. För att snabbt hitta en lämplig lösning på problem, som ökar upplevelsens värde för gästen, krävs kreativitet. Medarbetarna uppmuntras till att använda sin kreativitet i möten med gäster för att skapa en positiv upplevelse för denne och därmed bidra till upplevelsens mervärde. Kreativiteten i företagen används även ofta i utformandet av upplevelseerbjudandet. I de två företagen som ingår i kedja är den möjligheten begränsad. I dessa är det vanligare med mindre förändringar och tillägg då de måste vara i linje med kedjekonceptet. Vanligen uttrycks kreativitet i de kedjeägda företagen genom effektivisering av arbetsmetoder samt förbättringar av arbetsförhållanden. Kreativitet kring företagets upplevelseerbjudande uppfattas vara vanligare hos egenägda företag. På The Tivoli är ledarna inte bundna till riktlinjer och koncept fastställda på en högre instans, varför ledarna har möjlighet att tillåta medarbetare att genomföra sina idéer till större utsträckning. Det har visat sig att i tider av sämre ekonomi får de ekonomiska aspekterna av företagets verksamhet mer uppmärksamhet från ledarna. För några av ledarna anses kreativiteten få stå tillbaka på grund av mindre budget, samtidigt som det fanns en åsikt om att det är under omständigheter av sämre ekonomi som kreativiteten blir allt viktigare.

5.1.2 Främjande och hanterande

En mängd aspekter som främjar kreativitet har identifierats. Sammanhållning, förtroende och lyhördhet från ledarens sida har visat sig vara viktiga för att skapa en trygghet, vilket gynnar kreativitet. På upplevelseföretagen försöker sammanhållning uppnås genom att gemensamma aktiviteter anordnas på fritiden. En stark sammanhållning innebär att medarbetarna vågar uttrycka sin kreativitet. Vidare poängterade upplevelseföretagen vikten av att lyssna på medarbetarnas idéer för att motivera dem till att fortsätta tänka kreativt och presentera sina idéer. Forskning menar att förtroende och respekt främjar kreativitet och lyssnandet hos ledarna i upplevelseföretagen kan även ses som ett sätt att uppnå förtroende och att medarbetarna ska känna sig respekterade. Ledarnas öppenhet och lyhördhet kan även bidra till en god företagskultur som accepterar misslyckanden. Ledare bör försöka skapa en företagskultur där misslyckanden är tillåtna, eftersom det bidrar till att medarbetare vågar vara kreativa. Att som ledare vara risktagande, genom att inte enbart tillåta idéer som till synes är fruktbara, är ett sätt att skapa en sådan företagskultur. I fall ledaren är engagerad och fokuserar på möjligheter är sannolikheten större att även medarbetarna gör det, vilket skapar en kreativ arbetsplats.

Vår uppfattning är att upplevelseföretagen inte utnyttjar sin medarbetarstyrka på ett optimalt sätt. De använder sig i olika stor utsträckning av extrapersonal, men gemensamt för dem har visat sig vara att inte använda sig av dessa som kreativa källor. Extrapersonalen kan på så sätt utgöra en outnyttjad resurs eftersom de antagligen inte är lika formade av företaget och kan bidra med andra perspektiv. Ytterligare sätt att inkludera fler perspektiv i företaget är att ha en heterogen medarbetarstyrka. Kreativiteten anses gynnas av mångfald eftersom medarbetarna kan utveckla och ifrågasätta varandras idéer och tankar. Samtliga ledare anser att mångfald har en positiv effekt på kreativitet. Vi har dock fått uppfattningen att kreativitet är svårare att uppnå i företag där personalomsättningen av de fastanställda är låg. Detta på grund av att medarbetarna troligtvis blir mer likformande ju längre de arbetar tillsammans.

Det är tydligt att ledarna inte arbetar proaktivt för att påverka och styra kreativiteten. I de utvalda upplevelseföretagen tvingas därför många av ledarna ofta att neka eller ignorera medarbetarnas idéer på grund av den stora omfattningen, idéernas karaktär och/eller avsaknad av finansiella resurser. Redan innan *verifikationsfasen* skulle de kunna försöka styra kreativiteten så att den används i sammanhang och situationer som gynnar företaget. Till hjälp för ledarna finns då kreativitetsverktyg som kan användas för att hantera, men även för att främja kreativiteten hos medarbetarna, genom att medvetet anordna aktiviteter där de får använda sig av sin kreativitet.

Verktygen kan användas för att komplettera eller utveckla den kreativitet som finns eller när något särskilt vill uppnås. Kreativitetsverktyget *Brainstorming* är relativt vanligt förekommande, dock inte alltid använt medvetet som ett kreativitetsverktyg. Individuell *Brainstorming* tros förekomma när medarbetare tilldelas uppgifter eller utmaningar, till exempel vid projektansvar och säljtävlingar. För att komplettera den lättanvända *Brainstormingen* som företagen ofta använder, skulle *Provocation* kunna tillämpas. Verktyget kräver dock en större ansträngning från ledaren men kan genom att utmana de vanliga tankemönstren, generera banbrytande idéer. *Appreciative Inquiry* skulle kunna tillämpas i upplevelseföretagen men är inte helt okomplicerat. Medarbetarna arbetar inte alltid samtidigt och möten sker ofta i en lättare och kortare form eller spontant. Eftersom *Appreciative Inquiry* kräver längre samtal där så många som möjligt av medarbetarna deltar, krävs planering och organisering av ledaren för att tillämpa det.

Ledarna i företagen anser att det finns fler idéer än möjligheter till genomförande. Inom alla företag finns någon som tar på sig rollen som realist och är den som ofta måste sätta stopp för idéer. Många upplever det svårt att neka medarbetares idéer med rädslan att de ska tappa motivationen till att fortsätta använda sin kreativa sida. Att lyssna på medarbetarnas idéer är viktigt för att kreativiteten ska främjas och ledare bör därför uppmärksamma medarbetarna när de kommer med idéer. Utmaningen blir att sälla bland idéerna för att se vilka som kan gynna verksamheten och våga neka de idéer de upplever som sämre. Balansgången där emellan har visat sig vara svår och ledare måste vid sitt agerande vara medvetna om de konsekvenser det får på medarbetarnas kreativitet och företagets framgång.

5.1.3 Vårt bidrag till forskningen

Med hjälp av vår modell, i avsnitt 3.4 (figur 2), har vi bidragit med kunskap om management av kreativitet i upplevelseföretag. Det finns många viktiga aspekter i samspelet mellan ledaren och organisatorisk kreativitet och vi har identifierat, beskrivit och analyserat viktiga sådana utifrån våra valda upplevelseföretag. Den organisatoriska kreativiteten skapas genom ett samspel mellan individuella, grupp och organisatoriska egenskaper, där ledaren har stor påverkan. Ledarens uppgift är att främja och använda kreativiteten så att den gynnar företaget. Dessutom behöver ledaren ständigt bedöma kreativa idéer och handlingar för att besluta om vad som är värt att uppmärksamma. Kreativitet i upplevelseföretag kan användas, dels i det dagliga arbetet och dess servicemöten, dels i utformandet och utvecklandet av upplevelseerbjudanden. Vi har presenterat förslag på hur och när de utvalda upplevelseföretagen kan använda kreativitetsverktyg. Slutsatsen vi dragit är att det inte finns ett "bästa sätt" för management av kreativitet som är tillämpbar på alla

upplevelseföretag. Detta bland annat på grund av det komplexa samspel som organisationer består av, i kombination med ledarens egenskaper.

5.2 Generaliserbarhet

Då vi använt oss av ett fåtal kvalitativa intervjuer på utvalda upplevelseföretag har syftet med uppsatsen inte varit att skapa en generell kunskap inom ämnet. Då ett fåtal ledare har intervjuats har vi fått tillgång till deras tankar och uppfattningar om uppsatsens område. Eftersom den empiri som insamlats därmed är subjektiv är det svårt att lyfta till en generell nivå. Då teorier menar att organisationer består av ett komplext samspel, förstod vi tidigt att alla företag har olika förutsättningar och att våra resultat skulle vara svåra att tillämpa på andra företag. Generaliserbarheten för uppsatsen blir alltså relativt låg eftersom både källan till empirin är subjektiv och situationsspecifik samt eftersom det kreativa samspelet är komplext. Dock erbjuder uppsatsen en insyn i hur management av kreativitet kan te sig i upplevelseföretag samt en förståelse för de komplexa samspel som påverkar och bör tas i beaktning.

5.3 Håll kreativitetens kugghjul i rörelse!

Tidigt insåg vi att ämnet är mycket komplext och svårhanterligt på grund av att det enligt forskning finns många delar som utgör och påverkar kreativitet, vilket tvingade oss att utesluta många av dessa som kan vara av stor vikt. En av dessa delar är den fysiska miljöns påverkan på kreativitet i upplevelseföretag. Eftersom kunder är ett mer delaktiga i medarbetarnas arbete i upplevelseföretag jämfört med tillverkningsföretag, skulle vara intressant att undersöka hur kunderna påverkar medarbetarnas psykosociala miljö och kreativitet. Om uppsatsen hade fått utökats hade det varit intressant att göra en jämförande studie mellan olika branscher och hur kreativitet kommer till uttryck. Studier av främjande och hanterande av kreativitet skulle även vara intressant att studera ur ett medarbetsperspektiv och/eller gästperspektiv. Något som vi i teorin fann intressant, men som inte används i så stor utsträckning av företagen vi studerat, var kreativitetsverktyg. Det vore intressant att studera upplevelseföretag som använder kreativitetsverktyg i större omfattning för att få kännedom om verktygens effekter, samt dess för- och nackdelar.

KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

Ahltorp, Birgitta. (1998). *Rollmedvetet ledarskap - om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber.

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Anderson Ronald D. & McColl-Kennedy Janet R. (2002). *Impact of leadership style and emotions on subordinate performance*. The Leadership Quarterly. Vol. 13. No. 5. Pg. 545-559.

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber: Malmö.

Carnall, Colin A. (2003) *Managing change in organizations*. Harlow England; New York: Financial Times/Prentice Hall.

Corvellec, Hervé. & Lindquist, Hans. (2005). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber.

Eksell, Jörgen. (2005). "Teorier om servicemötet – En historisk beskrivning". I Corvellec, Hervé. & Lindquist, Hans. (2005). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö, Liber

Faraj, Sims & Yun. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*. Vol. 52. No. 2. Pg. 149-158.

Fridlund Gustav och Furingsten Magnus (2006). Internationalisering av svensk upplevelseindustri. Förstudie. *En rapport från KK-stiftelsen*.

Glass, Robert. L. (2008). Managing for Innovation – People versus process? Watts Humphrey says it's people and process. *Communications of the ACM*. Vol. 51. No. 3. Pg. 17-18.

Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*. Malmö: Liber.

Gummesson, Evert (1999). *Qualitative methods in management research*. London: Sage.

Gumusluoglu Lale & Ilsev Arzu. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*. Vol. 62 No. 4. Pg. 461-473.

Harryson Sigvald. (2008). Entrepreneurship through relationships - navigating from creativity to commercialization. *R & D Management*. Vol. 38 No. 3. Pg. 290-310.

Huard, Mary Jo. (2008). Creative Leaders. *Leadership Excellence*. Vol. 25, No. 9. Pg. 20.

Ibbotson, Piers & Darsø, Lotte. (2008). Directing creativity: The art and craft of creative leadership. *Journal of Management and Organization*. Vol. 14, No. 5. Pg. 548-560.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra Samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Kaijser, Lars & Öhländer, Magnus. (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Kao, John J. (1991). *Managing Creativity*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

Kolmodin, Anne. Pelli, Aurora. Bager-Sjögren, Lars. Junkka, Fredrik. Lindberg, Måns. Hovlin, Karin & Karlsson, Anders (2008). Kreativ tillväxt? -En rapport om kreativa näringar i politik och statistik. *Institutet för tillväxtpolitiska studier*. Sid. 1-147.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund.

Landwall, Lenis. och Sunnemark, Giuditta. (2005). *Konsten att skapa en upplevelse*. Magisteruppsats vid Företagsekonomiska institutionen: Stockholms Universitet. Sid. 7.

Mitchell, Mark A. & Yates Donald. (2002). How to use your organizational culture as a competitive tool. *Nonprofit World*. Vol. 20. No. 2. Pg 33-34.

Nonaka, Ikujiro. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*. Vol. 69. No. 6. Pg. 96-105.

Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston, Mass: Harvard Business School.

Rollof, J. (1999). *Kreativitet, en handbok för organisationer och individer*. Finland; Wahlström & Widstrand. Sid. 174.

Runco, A. Mark. (2007). *Creativity – Theories and themes: research, development, and practice*. Burlington: Elsevier Academic Press. Corp.

Sahlin, Nils- Eric. (2001). *Kreativitetens filosofi*. Nora: Nya Doxa.

Shah, Saeeda. (2004). The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder! *British Educational Research Journal*. Vol. 30. No. 4. Pg. 549-575.

Shahid, Yusuf. (2009). From creativity to innovation. *Technology in Society*. Vol. 31 No. 1 pg. 1-8.

Woodman W. Richard, Sawyer E. John & Griffin W. Ricky. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*. Vol. 18. No. 2. Pg. 293-321.

Wu, Cindy, McMullen, Jeffery S., Neubert, Mitchell J. & Yi, Xiang. (2008). The influence of leader regulatory focus on employee creativity. *Journal of Business Venturing*. Vol. 23. No. 5. Pg. 587-602.

Elektroniska källor

Mind Tools – Essential skills for an excellent career:

www.mindtools.com Läst: 09-04-26

Scandic Hotels:

<http://www.scandichotels.se/sv/Hotels/Countries/Sverige/Helsingborg/Hotels/Scandic-Helsingborg-Nord/?redirected=true>. Läst: 09-05-06.

The Tivoli:

<http://www.thetivoli.nu/module.asp?XModuleId=24800>. Läst: 09-05-06.

Wallmans Nöjen:

Wallmans: <http://www.wallmans.se/sv/om-oss/Default.aspx>. Läst: 09-05-06.

Muntliga källor

Intervjuer

Liselott Bergdahl, receptionschef på Scandic Helsingborg Nord. Intervjuad 09-04-27, Helsingborg.

Michael Hellström, platschef på Wallmans Golden Hits, Intervjuad 09-04-28, Helsingborg.

Joakim Olin, delägare på The Tivoli. Intervjuad 09-05-06, Helsingborg.

Johannes Kajrup, delägare på The Tivoli. Intervjuad 09-05-06, Helsingborg.

BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE

1. Berätta om vilken position du har i företaget
2. Hur många anställda ansvarar du för?
3. Vilka avdelningar och andra gruppindelningar finns?
4. Beskriv hur din arbetsdag ser ut
5. Vilka tjänster och upplevelser erbjuder ni i huvudsak era gäster?
6. Vilka känslor vill ni att era tjänster och upplevelser ska framkalla hos era gäster?
 - Hur arbetar ni för att förstärka dessa?
 - Hur gör ni för att skapa ett starkt och långvarigt minne för gästen?
 - Hur gör ni för att stimulera och involvera de fem sinnen?
7. Till hur stor del anser du att mötet mellan frontpersonal och gäst påverkar den upplevda tjänsten?
8. Vilka är de kritiska delarna av detta möte? (vad måste fungera/finnas med?)
9. Vad betyder kreativitet för dig?
10. Vad innebär kreativitet i ert företag?
11. Vad/vilka faktorer anser du gynna till kreativitet i ert företag?
12. Vilka möjligheter har er personal att vara kreativ i sitt arbete?
13. Anser du att; ju högre kreativitet, desto bättre?
Om ja; hur skulle ert företag dra fördel av att alla var kreativa hela tiden?
Om nej; Varför inte?
14. Hur anser du att den önskvärda nivån av kreativitet ser ut?
15. Hur vill du att personalen ska använda sin kreativitet?
16. Hur gör du för att personalen ska känna förtroende och tillit för dig?
17. Vilka egenskaper tror du är viktiga att som ledare ha i ett upplevelseföretag?
 - Vilka ledaregenskaper anser du vara viktigast för att få era anställda att vara kreativa?
 - Vilka ledaregenskaper anser du hämmar kreativiteten hos de anställda?
18. Hur leder du anställda som besitter mer kunskap än dig i ett område? (Är det något speciellt som man bör tänka på?)
19. Vilka är de största hindren för att vara kreativ i er bransch?
20. Är du bekant med begreppet CRM?
 - Arbetar ni med CRM (Customer Relationship Management) och i så fall hur?
 - Vad gör ni för att utveckla CRM på ert företag?
21. Hur gör du för att få alla anställda att arbeta mot företagets mål?

22. Vilka arbetsuppgifter anser du kräver mer kreativitet än andra?
23. Hur är personalen med och utformar sitt arbete (arbetsrutiner, miljö, processer etc.)
24. Hur gör du för att ta del av varje anställds funderingar och idéer?
 - Vad gör du sedan med dessa?
25. Vilka egenskaper och beteenden värdesätter du hos din personal i mötet med gästen?
26. Anta att ni har en nyrekrytering nu, vilka personlighetsdrag skulle du leta efter och varför?
 - Värderas personens kreativitet högt vid nyrekrytering?
27. Vad anser du motivera till kreativitet hos en enskild anställd?
28. Tar ni reda på vad som motiverar varje enskild anställd att använda sin kreativitet?
 - Hur går du vidare med den informationen?
29. Vilken form av belöningar finns i företaget?
30. Hur belönas kreativt tänkande hos er?
31. Har ni någon särskild aktivitet som har som syfte att främja kreativt tänkande?
 - Om ja, följs det upp? Hur?
32. Skulle ni kunna tänka er att köpa kreativa lösningar och utbildningar från andra företag?
 - Inom vilket område skulle ni i då behöva hjälp?
33. Hur gör du för att skapa en god sammanhållning?
34. Hur gör du för att skapa en trygg arbetsmiljö?
35. På vilket sätt anser du att gruppstorlek hämmar och gynnar kreativitet?
36. Gör du något för att påverka de roller som gruppmedlemmar tar?
37. Nämn fem ord som du anser beskriver er företagskultur.
38. Hur kan man i er verksamhet skapa en företagskultur som främjar kreativitet?
 - På vilket sätt tror du att er företagskultur gynnar till kreativitet?
39. Uppmuntrar du till mångfald och i så fall hur?
40. På vilket sätt anser du att mångfald gynnar kreativitet i företaget?
 - Finns konkreta exempel på situationer där kreativitet har härletts till mångfald?
41. Har du något grundläggande tillvägagångssätt för hur anställda ska lösa problem?
 - Tränas personalen i detta?