



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

En studie om innebörden av organisationskreativitet samt dess följder i en organisationskontext där kreativitet betraktas som en nyckelkomponent

Rebecca Björne  
Ida Schiötz

Kandidatuppsats VT 2010  
Kurskod: PSYK01

Handledare: Farida Rasulzada

## Sammanfattning

Denna studie hade som syfte att undersöka vad organisationskreativitet innebär och har för följder på ett företag där kreativitet betraktades som en hygienfaktor. Studien var en kvalitativ undersökning som utgick från en grundad teoridesign. Deltagarna rekryterades via företagets verkställande direktör och resulterade i sex intervjudeltagare med olika yrkesbeteckningar. De slutsatser som kunde dras utifrån studiens resultat var bland annat att ett genuint intresse krävs för att man på ett optimalt sätt ska ha möjlighet att främja en kreativ arbetsprocess. Vidare kunde det konkluderas att tid samt en obehindrad och öppen arbetskontext är av stor vikt då ett kreativt tänkande och arbete ska fortlöpa och ständigt utvecklas. Ytterligare en av studiens slutledningar var att deltagarna i denna studie inte enbart engagerar sig i kreativa processer på sitt arbete, utan detta kreativa förhållningssätt ses snarare som en del av individernas personlighet. Denna inställning blir därför snarare ett förhållningssätt till individens omvärld i allmänhet och begränsas alltså inte enbart till dennes yrkesliv. Studien kunde vidare bekräfta vad tidigare forskning fastslagit gällande konsekvenser av kreativitet, däribland att verka som en lärande organisation, tillståndet flow samt korrelationen mellan kreativitet och individers generella välmående.

*Nyckelbegrepp: Organisationskreativitet; kreativitet; innovation; konsekvenser av kreativitet, flow; lärande organisation; kreativ organisation; kreativ personlighet; kreativ arbetskontext*

## Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
Introduktion.....	4
Inledning.....	4
Tidigare forskning .....	4
Definitioner.....	4
Kreativitetens olika aspekter.....	5
Kreativitet ur personlighetsaspekt.....	5
Kreativitet ur kontextaspekt.....	6
The Systems model of Creativity.....	7
Organisationskreativitet och kreativitet i arbetsgrupper.....	8
Göran Ekvalls arbetsklimatsmodell.....	9
Konsekvenser.....	10
Konsekvenser; personliga följder.....	11
Konsekvenser; Flow.....	11
Sammanfattning.....	13
Syfte.....	14
Metod.....	14
Grundad teori.....	16
Undersökningsgrupp.....	18
Procedur.....	18
Material.....	19
Resultat.....	20
Tema: Process.....	19
Tema: Drivkraft.....	21
Tema: Framgångs och begränsningsfaktorer.....	23
Tema: Följder.....	26
Sammanfattning.....	28
Diskussion.....	29
Process.....	29
Drivkraft.....	32
Framgångs och begränsningsfaktorer.....	35
Följder.....	38
Avslutande diskussion.....	41
Referenser.....	43

## Introduktion

### *Inledning*

I moderna arbetsorganisationer har kreativitetsbegreppet fått allt större utrymme och vikt (Shalley, Zhou & Oldham, 2004). Denna utveckling kan delvis ses som en konsekvens av den stegrade globaliseringen som medför en ökad tillgänglighet av arbetskraft och vilken inte längre begränsas till lokala arbetsresurser. Denna tillgänglighet får som följd att konkurrensen inom arbetslivet blir allt större. För att kunna betraktas som en attraktiv arbetsresurs ställs det nu allt högre krav utifrån ett flertal olika aspekter, däribland kravet på att vara kreativ. Det ökade kravet på kreativitet kan även knytas till den teknologiska utvecklingen. Allt fler organisationer kräver att personalen ständigt förnyar och utvecklar kreativa lösningar för att organisationen ska kunna följa och ha möjlighet att leda denna teknologiska process. (Näswall, Hellgren & Sverke, 2008)

Med anledning av ökad uppmärksamhet och värdesättning på kreativitetsbegreppet är det intressant att undersöka innebörden av detta aktuella organisationsbegrepp. Studiens syfte är därför att undersöka, utifrån den studerade organisationens anställdas perspektiv, vad organisationskreativitet innebär och vad detta har för konsekvenser för företaget som organisation samt dess arbetstagare. Ur en organisatorisk synvinkel är exempelvis konsekvenser såsom företagets utveckling, arbetsmiljö och eftertraktelse intressant. Vidare är det av intresse för studien att ur arbetstagsynpunkt, undersöka konsekvenser gällande individers personliga mognad, karriärsutveckling samt generella välmående.

Studien utgår från en kvalitativ forskningsdesign där metoden som används är grundad teori. Den logiska grunden för studien kommer bland annat behandla olika perspektiv av kreativitet, samt redan uppmärksammade konsekvenser av kreativitet såsom författaren Csikszentmihalyis (2006; 1997) begrepp och kreativa tillstånd, flow.

### *Tidigare forskning*

*Definitioner.* Nationalencyklopedins utgåva (2010, <http://www.ne.se/kort/kreativitet>) definierar ordet kreativitet som: ”förmåga till nyskapande, till frigörelse från etablerade perspektiv; att se verkligheten med nya ögon”. Kreativitet associeras ofta med idérikedom samt idéutveckling. Begreppet kan tolkas utifrån en rad olika aspekter och på grund av detta finns det en mängd olika perspektiv och definitioner av kreativitet (Hennessey & Amabile, 2010).

Denna studie utgår från Clarksons (1994) definition, ur boken “Akilles syndromet: Besegra den hemliga rädslan att misslyckas” (s. 165): ”Kreativitet är förmågan att producera

*nya uppfinningar, nya idéer, föremål eller artistiska framträdanden....Kreativitet handlar också om att se och arrangera existerande material i nya eller ovanliga mönster och att få det accepterat såsom varande av värde, oavsett om det är för dig själv eller för någon annan".*

(Clarkson, 1994)

I forskningssammanhang delas begreppet ofta in i två delar: "Big C" samt "Little C". Big C innebär den framstående kreativiteten, vilken beskriver den typ av kreativitet som har stor inverkan på andra. Little C representerar den vardagliga typen av kreativitet som innefattar problemlösning samt förmåga att anpassa sig till förändring. (Hennessey & Amabile, 2010)

Då en lyckad implementering av kreativa idéer genomförs kallas detta för innovation. Kreativitet och innovation ingår tillsammans i det som kallas för en innovationsprocess, där kreativitet ses som idégenereringen och innovation som slutprodukten. (Hennessey & Amabile, 2010)

#### *Kreativitetens olika aspekter*

Kreativitet tolkas ofta utifrån ett individ eller grupp fokuserat perspektiv, för att få en korrekt helhetsbild av begreppet krävs det att man integrerar information från olika aspekter om ämnet.

*Kreativitet ur personlighetsaspekt.* Kreativitet kan ses utifrån ett personlighetsperspektiv, vilket innebär att en individs kreativitetsnivå är beroende av dess personlighet. Utifrån detta perspektiv kan man utgå från "The Big Five Model". (Hennessey & Amabile, 2010)

Carson, Peterson & Higgins (2003); McCrae (1987) har utifrån modellen, fastslagit att personlighetsdragen *öppenhet inför nya erfarenheter* samt *latent inhibition* har störst påverkan på en individs kreativitetsnivå. En kombination av en hög nivå av *öppenhet inför nya erfarenheter* i kombination med en låg nivå av *latent inhibition* genererar, enligt denna modell, en kreativ personlighet (Carson, Peterson & Higgins, 2003; McCrae, 1987). Denna typ av kartläggning av personlighetsdrag är dock inte fullständigt tillförlitlig, då det är svårt att konstatera en korrekt grad av dessa personlighetsdrag (Hennessey & Amabile, 2010).

Rasulzada (2007) refererar till Guilfords teori (1950) om korrelationen mellan intelligens och en kreativ personlighet, som menar att kreativitet har en stor inverkan på intelligens och omvänt spelar intelligens en avgörande roll i kreativa processer. För att främja dessa processer menar Guilford (1950) genom Rasulzada (2007), vidare att ett divergent tänkande företrädesvis bidrar till att nytänkande och kreativ problemlösning uppstår. Förmågan att upptäcka och

identifiera problem är därför en viktig komponent i en kreativ personlighet (Guilford, 1950, refererat i Rasulzada, 2007).

I hand med personlighetsaspekten kan man även koppla motivationsfaktorn som en betydande del av kreativitetsprocessen. Om en individ saknar motivation till risktagande och kreativt tänkande kommer detta verka som ett hinder i kreativitetsutvecklingen. Studier inom psykologi visar att inre motivation är en förutsättning för att individer ska uppleva entusiasm, kontroll och autonomi, som i sin tur leder till en ökad kreativitet. (Amabile, 1983)

Inre motivation innebär den typ av motivation som grundar sig i individens inre strävan, stimulans och intresse. När en individ motiveras av den inre motivationen är det den kreativa handlingen som är målet och inte konsekvenserna som denna innovativa aktivitet eventuellt kan innebära. (Amabile, 1983)

*Kreativitet ur kontextaspekt.* Kreativitet kan även ses utifrån en kontextaspekt, med utgångspunkt i detta perspektiv menar Amabile (1983) att kreativitet är kontextberoende och individers kreativitet yttrar sig på olika vis beroende av de tillstånd individen arbetar eller verkar inom. Utifrån detta perspektiv används inte personlighet som orsaksförklaring till hur individers kreativitet uttrycks (Amabile, 1983).

Kontextuella faktorer har en hög påverkan på människans kreativitet, då dessa variabler kan öka en individs strävan efter att vara nyfiken, flexibel och risktagande. Typ av uppgift, stöd från sin organisation, kollegor, vänner samt ledarens egenskaper är exempel på sådana förhållanden. Hennessey & Amabile (2010) refererar till Amabile och kollegors (2004) slutsats gällande att kreativitet gynnas av ett organisationsklimat som karakteriseras av uppmuntran, stöd och öppenhet. Kreativitet kan dock på motsatt sätt hämmas av en sträng kontroll och bevakning av arbetsprocessen (Amabile & kollegor, 2004, refererat i Hennessey & Amabile, 2010). Amabile (1983) framhåller vidare vikten av en arbetsmiljö där olika typer av ledtrådar i den fysiska arbetsmiljön finns tillgängliga och verkar som en stimulans till det innovativa utvecklandet.

En annan viktig aspekt som kan ses ur två dimensioner, är individens förhållande till kollegor. Då man upplever sig arbeta i en miljö som är förtroendeingivande och arbetar med kreativa arbetskollegor, kan ett kreativare tankesätt skapas. Omvänt kan dock kreativiteten påverkas negativt om individen vistas i en arbetsmiljö där medarbetare uppfattas som opålitliga och inkompetenta. Detta på grund av att individen upplever att dennas idéer inte förmås uppfattas och förstås på det tänkta sättet. (Ferrin, Bligh & Kohles, 2007)

Engqvist (1976) delar upp kreativitetsbegreppet i mänsklig och teknisk kreativitet. Den mänskliga kreativiteten innebär de möjligheter varje individ besitter att använda sig av ett kreativt tankesätt. Vidare refererar den tekniska kreativiteten istället till de tekniska lösningar en organisation måste utveckla för att uppnå de önskvärda resultat som organisationen har som mål (Engqvist, 1976).

För att den tekniska kreativiteten ska ha möjlighet att uppstå krävs det att den mänskliga kreativiteten får utvecklas i en befrämjande miljö (Engqvist, 1976). En miljö där stämningen underbyggs av frihet och trygghet, menar Engqvist (1976) är en plats där kreativitet stimuleras. För att skapa en sådan kontext menar Engqvist (1976) att variablerna variation, relation och tolerans verkar som framkallande faktorer i det kreativa klimatet. Variation beskrivs som förmågan att använda sig av tidigare erfarenheter i kombination med nya intryck, för på så sätt ha möjlighet att lösa problem på ett kreativt sätt. En individs förmåga att använda denna variation avgör hur kreativ och fantasifull individens lösning på ett problem kommer att vara. Relation innebär vidare att, de många gånger riskfyllda idéer kreativitet kan innebära, kräver relationer som karakteriseras av en ständig återkoppling, förtroende och stöd. Utifrån toleransaspekten behöver man identifiera de nyckelpersoner som kommer att fungera som bedömare av individens nyskapande idéer. Dessa bedömares åsikt kan vara av både positiv och negativ sort och kommer med stor sannolikhet att påverka individens fortsatta idégenerering. Dessa bedömare kan ha olika relation till individen, de kan vara en formell ledare likväl som en personlig förebild. Vad som förenar dessa bedömare är att dess påverkan på individen är mycket hög och kommer därför spela en avgörande roll i individens fortsatta kreativa tankesätt. (Engqvist, 1976)

*The Systems Model of Creativity.* En av de mest använda modellerna för att förstå den komplexa interaktionen i kreativa processer är Csikszentmihalyis (1988) ”The Systems Model of Creativity” som Paulus & Nijstad (2003) refererar till. Denna modell är ett sätt att integrera de olika perspektiv kreativitet kan tolkas utifrån. Modellen utgår från ett antagande om att tre olika faktorer samvarierar i skapandet av kreativitet. Dessa faktorer är det sociala fältet, domänen (kultur) samt individen (Csikszentmihalyis, 1988, refererat i Paulus & Nijstad, 2003).

Det sociala fältet består med någon form av beslutsfattande instans, där exempelvis en ledare är den som avgör vilka idéer och innovationer som ska realiseras. Domänen innebär i sin tur en redan existerande uppsättning av regler, normer och diskurser som tillsammans bildar en viss form av kultur. Det är i denna angivna kultur som kreativitet tas uttryck. Individen är i detta

sammanhang den variabel som bistår med de kreativa idéerna samt förmågan att sedan kunna genomföra dessa visioner. Dessa tre beståndsdelar samverkar tillsammans i en dynamisk interaktion som slutligen genererar innovativa lösningar. (Csikszentmihalyis, 1988, refererat i Paulus & Nijstad, 2003)

*Organisationskreativitet och kreativitet i arbetsgrupper.* Organisationskreativitet uppnås genom ett socialt samarbete mellan människor, som tillsammans i en process bland mycket, skapar nya, värdefulla och användbara idéer och produkter. I samklang med det övergripande kreativitetsbegreppet, kan även organisationskreativitet tolkas utifrån en rad olika perspektiv och definitioner. Det som dock förenar de flesta av dessa definitioner är att man utgår från att organisationskreativitet skapas genom ett övergripande samarbete mellan organisationer och dess arbetstagare. (Hennessey & Amabile, 2010)

En förutsättning för att en organisation ska ha möjlighet att upprätthålla och utveckla en hög nivå av organisationskreativitet, krävs det att organisationens personal har ett genuint intresse för det arbete man utför (Paulus & Nijstad, 2003). Vidare samverkar team och ledare i hög grad med organisationskreativitet. Då individer finner ett stöd från sin ledare, kan detta i många fall leda till en ökad kreativitet. Detta stöd uttrycks bland annat genom konstruktiv kritik och uppmärksamhet vid goda prestationer. Genom att konstruera arbetsteam som karakteriseras av mångfald, både utifrån personalens personlighet samt deras kunskaper, främjas ofta möjligheterna för innovativa beslut. (Paulus & Nijstad, 2003) Dock kan denna mångfald både ha positiva och negativa utkomster då dessa olikheter i vissa fall kan leda till spänningar inom arbetsgruppen (Mannix & Neale, 2005).

Tidspress är även det ett debatterat ämne då även denna faktor kan ha både positiva och negativa följder. Baer & Oldhams (2006) studie visade att tidspress till en viss nivå leder till ökad kreativitet, men då denna tidspress blir allt för hög påverkas individers kreativitet istället negativt, detta illustreras genom en uppochnervänd U-modell. I samma linje konkluderade Amabile (2002) att påverkan på kreativitet även beror på vilken typ av tidspress som upplevs. Om individen har insikt i vikten av de problem de ska lösas, samt är fri från distraktioner kan tidspress ha en positiv effekt på kreativitet (Amabile, 2002).

Det förs en diskussion om huruvida belöningar gynnar eller hämmar personals kreativitet, då vissa forskare hävdar att belöning försvagar det genuina intresset medan andra hävdar motsatsen, vilket då innebär att kreativitet kan förhöjas genom ett belöningsystem (Amabile,



1983).

Då organisationer bistår med en känsla av delaktighet samt en hög grad av självstyre leder detta ofta till en inre motivation, vilken i sin tur leder till ett engagemang där kreativitet främjas. Genom att tro på personalens förmåga att finna egna lösningar i arbetet, genom såkallad empowerment, skapas ett förtroende mellan arbetsgivare och arbetstagare. Denna tillit i kombination med tydliga mål och uppmuntran föder i sin tur kreativitet. För att främja organisationskreativitet kan arbetsgivaren därför skapa rollförväntningar som innefattar kreativitet samt att ha tydliga och konkreta mål. Dessa krav och mål måste i sin tur understödjas av organisationens egna arbetsklimat. (Alge, Ballinger, Tangirala & Oakley, 2006)

Paulus & Nijstad (2003) menar att den inre motivationen fungerar som en av de största drivkrafterna för att organisationskreativitet ska gynnas. Vidare förklarar forskarna att den sociala kontexten i vilken en individ arbetar inom, spelar en avgörande roll för huruvida dennas talang eller förmågor tillåts uttryckas i kreativitetsprocessen (Paulus & Nijstad, 2003).

*Göran Ekvalls arbetsklimatemodell.* Göran Ekvalls (1990) modell för ett kreativt organisationsklimate har haft en stor betydelse för begreppet organisationsklimate. Modellen beskriver hur en organisationskultur skapas utifrån organisationens anställdas inställning och agerande. Utifrån tio olika variabler kan det enligt Ekvalls modell förutsägas huruvida arbetsklimate främjar eller hämmar en välmående organisation. (Ekvall, 1990)

*Utmaning* innebär att man har insikt i organisationens mål och har en strävan efter att vara en delaktig kraft i processen att uppnå dessa mål. Genom en positiv och balanserad nivå av stress stimuleras arbetstagaren och finner tillfredställelse efter en väl genomförd prestation. *Frihet* kännetecknas av en ledares tillit inför arbetstagarens egen förmåga att på egen hand genomföra sitt arbete på ett korrekt och tillfredställande vis. *Idéstöd* uppnås genom att arbetsgivaren erkänner individens idéer och uppmuntrar till en fortsatt kreativ arbetsprocess. *Tillit* kännetecknas av en atmosfär där fri utväxling av idéer erhålls på ett positivt sätt som därmed leder till ett klimate där idégenerering blir en naturlig del. Ett *dynamiskt* arbetsklimate innebär en kreativ och livfull arbetsplats som förhindrar uppkomsten av en statisk organisation. Ett öppet, lättsamt och lekfullt klimate är karakteristiska för variabeln *humor*. *Debatt* innebär att organisationens medlemmar uppmuntras att bidra med olika perspektiv på problem och lösningar. *Konfliktnivån* i en kreativ organisation är låg och de få konflikter som uppstår hanteras på ett professionellt plan. *Riskfyllda* idéer kan i kreativa organisationer i vissa fall genomföras då denna

risk eller chansning ses som något positivt som kan leda till nya synsätt och innovativa lösningar. *Idétid* ges stort utrymme i kreativa organisationer då detta är en förutsättning för att bibehålla och utveckla det kreativa klimatet. Om dessa tio faktorer uppfylls i en organisation, menar Ekvall att ett kreativt arbetsklimat skapas. (Ekvall, 1990)

*Konsekvenser.* En av de främsta och mest självklara konsekvenserna av kreativitet är kreativitetens resultat och produkt, det vill säga innovation (Hennessey & Amabile, 2010). Hennessey & Amabile (2010) definierar innovation som då en lyckad realisering av kreativa idéer sker på ett tillfredställande vis. Med andra ord kan man säga att innovation är ett bevis på att kreativitet använts på ett framgångsrikt och produktivt sätt (Hennessey & Amabile 2010).

Vidare är en av de mest övergripande konsekvenserna av ett kreativt organisationsklimat, det man utifrån organisationsteori, kallar för lärande organisationer (Eskildsen, Dahlgaard & Nørgaard, 1999.) En lärande organisation kännetecknas av ett kontinuerligt lärande där fokus läggs på personlig utveckling (Landy & Conte, 2007).

Problemlösning och innovation är ytterliggare nyckelkomponenter som kännetecknar en lärande organisation. Detta uppnås genom att utveckla system som möjliggör spridning och utvecklande av ny kunskap (Landy & Conte, 2007).

Ledarna i en lärande organisation lägger stor vikt vid personalens flexibilitet och experimenterande. En grundläggande tanke är vidare att de anställda i varje situation ska se nya möjligheter och på så sätt dra lärdom från dessa. Det övergripande syftet med dessa komponenter är att främja den personliga utvecklingen samt personalens välmående. (Landy & Conte, 2007)

Att verka som en lärande organisation i dagens arbetsliv fungerar nästintill som en förutsättning för att man som organisation ska kunna möta de globala förändringarna och utmaningarna som kommer med detta. Genom att, som organisation använda sig av detta tankesätt utvecklar man ett systemtänk som genomsyrar hela organisationskulturen. Detta systemtänk bidrar till att organisationen och dess anställda ständigt utvecklar nya tankesätt och på så sätt förhindrar en statisk organisation. Alltså, ett kreativt organisationsklimat är nödvändigt för att en lärande organisation ska födas och ständigt utvecklas.(Landy & Conte, 2007) Detta samband mellan kreativa och lärande organisationer understöds vidare av andra psykologiska studier (Barrett, Balloun & Weinstein, 2005).

I samklang med ovanstående förutsättningar betonas vidare att organisationsklimat måste uppmuntra risktagande och ha överseende med tillfälliga misslyckanden som kan komma med

dessa. Som ett resultat av dessa premisser skapar ofta kreativa organisationer produkter eller en service som särskiljer sig positivt från den konkurrerande marknadens produkter.

Sammanfattningsvis kan man fastslå att det finns en stark relation mellan organisationskreativitet och innovativa arbetsprestationer, som alltså främjas i lärande organisationer (Barrett, Balloun & Weinstein, 2005).

*Konsekvenser; personliga följder.* En konsekvens av organisationskreativitet som rör personalens inställning, är att ett kreativt klimat skapar en positiv atmosfär och attityd gentemot ens arbete samt medför en känsla av delaktighet och engagemang. Detta klimat kan i sin tur leda till en strategisk utveckling, vilket ger organisationen ett försprång gentemot andra organisationer inom samma arbetsområde. Kreativa organisationer har även visat sig betraktas som attraktiva arbetsplatser hos potentiella arbetstagare. Många gånger delas även denna uppfattning gällande en tilltalande arbetsplats, av organisationers ledning då detta betraktas ses som en strategisk fördel. (Matherly & Goldsmith, 1985)

Vidare kan man se ett kreativt arbetsklimat som en bidragande faktor till personalens utvecklande av ett innovativt tänkande. Ytterligare en konsekvens som berör individens utveckling är den förbättrande förmågan att anpassa sig till skiftande kontexter, vilket leder till en ökad möjlighet att uppnå arbetsprocessens mål och organisationens visioner. (Barrett, Balloun & Weinstein, 2005)

Rasulzada och Dackert (2009) fann en signifikant korrelation mellan individers välbefinnande och kreativitet. En individs upplevda kreativitet och innovation på dess arbetsplats, kunde förenas med en individs generella välmående. Vidare visade studien att de individer som upplevde en hög nivå av kreativitet och innovation på sin arbetsplats, var också de individer som upplevde sig vara mest glada, tillfredställda och välmående. (Rasulzada & Dackert 2009)

*Konsekvenser; Flow.* Csikszentmihalyi är en framstående författare inom ämnet kreativitet och menar att kreativitet går hand i hand med det han kallar flow. Enligt Csikszentmihalyi (1997) förenas kreativa människor i den mening att dessa individer älskar det dom gör. Vidare antas det att vikten inte bör läggas vid vad som görs, utan snarare hur något genomförs. Csikszentmihalyis (1997) definition av kreativitet innefattar en process av upptäckter och möjligheten att utforma något nytt. Likaså betonas novitet, utforskning och uppfinning (Csikszentmihalyi, 1997).

Motivation är även det ett centralt begrepp för författaren i kreativa samband.

Csikszentmihalyi (1997) menar att utmanande och riskfyllda uppgifter, ofta leder till en känsla av hög kvalité av en upplevelse. Denna känsla är vad Csikszentmihalyi (1997) kallar för ”optimal experience flow” och är ett huvuddrag i hans beskrivning av kreativitet. Flow enligt Csikszentmihalyi (1997) innebär ett nästintill obesvärat, dock skarpt fokuserat tillstånd av medvetande.

Forskaren har identifierat ett antal nyckelkomponenter för att kunna uppnå flow. I tillståndet flow vet personen i fråga alltid vad som ska göras, flow kräver tydliga mål och en kreativ process inleds ofta med ett mål som innebär någon slags problemlösning, denna problemlösning leder i många fall till en känsla av harmoni. (Csikszentmihalyi, 1997)

Läsning framhålls ofta som en av de processer där flow lättast uppstår (Csikszentmihalyi, 2006). I flow erhålls alltid en omedelbar feedback på en individs handlingar och fungerar därför alltid som en bekräftelse för hur väl ens process fortskrider. Denna feedback ges dock oftast inte av någon annan, utan personer som har en förmåga att uppleva flow har även en förmåga att själva bistå med feedback på sitt eget utförda arbete. (Csikszentmihalyi, 2006)

Vidare krävs en balans mellan en individs förmåga och de utmaningar denne ställs inför, samt att personens koncentration är till fullo fokuserad på uppgiften som ska utföras, och på detta sätt har en distinkt målmedvetenhet. Denna målmedvetenhet uppnås genom en ingående matchning mellan utmaningar och förmåga, klarhet i mål samt oavbruten återkoppling. Flow tillåter inte distraktion, utan flow är ett tillstånd som är en följd av en intensiv koncentration på nuet. Denna koncentration leder även till att oro över misslyckande exkluderas. På grund av att flow kräver en sådan intensiv koncentration samt att man vet vad som ska göras och vilka förutsättningar man har för att klara dessa uppgifter, finns där inget utrymme för denna oro. Individer med hög koncentrationsförmåga har genom forskning visat sig samvariera med möjligheten att uppleva flow. (Csikszentmihalyi, 2006)

Individers osäkerhet på sig själv elimineras även i detta tillstånd, då flow ofta medför en fullständig involvering i en uppgift, vilket resulterar i att där inte finns något utrymme till att bekymra sig, eller att skydda sig själv från andra individers uppfattningar (Csikszentmihalyi, 1997). Csikszentmihalyi (1997) beskriver vidare att då människan befinner sig i flow innebär detta oftast inte en känsla av omedelbar lycka, utan personen ifråga upplever enbart den känsla som är lämplig för just den aktivitet som utförs. Det är förrän uppgiften är slutförd och individen därmed lämnat tillståndet flow som denne upplever en känsla av lycka och tillfredsställelse.

Csikszentmihalyis (1997) tankesätt innebär således att flow behövs för att kunna vara kreativ. Detta kräver vidare vissa egenskaper såsom flexibilitet och att individen drivs av en inre motivation, vilken grundar sig på dennas intresse för uppgiften (Csikszentmihalyi, 1997).

Det har konkluderats att individer som upplever flow kommer i samklang med detta förbättra sin livskvalité och därför även öka meningsfullheten i sitt arbete. En drivkraft hos de människor som upplever flow är att de motiveras av att ständigt förbättra och ligga i spetsen av utveckling. (Csikszentmihalyi, 1997)

Csikszentmihalyi (1997) menar att, då arbetet liknar ett spel, i den mening att det omfattar passande och omväxlande utmaningar, specifik målsättning samt en direkt återkoppling, skapas en känsla av tillfredställelse och med detta även flow. Denna tillfredställelse förklaras uppstå oberoende av arbetstagarens utvecklingsnivå. Vidare upplever sig människor ofta vara starka och aktiva samt ha en högre koncentration och kreativitet då de befinner sig i tillståndet flow. (Csikszentmihalyi 1997)

Aktiviteter utanför arbetet påverkar även hur individer upplever flow i sitt yrkesliv. Då individen har ett engagemang i fritidsaktiviteter som kräver disciplin och ansträngning bidrar detta till en tillfredställande återhämtning där nya intryck främjas (Csikszentmihalyi, 2006).

*Sammanfattning.* Kreativitet associeras ofta med idérikedom samt idéutveckling. Kreativitet och innovation ingår tillsammans i det som kallas för en innovationsprocess, där kreativitet ses som idégenereringen och innovation som slutprodukten. (Hennessey & Amabile, 2010)

Kreativitet kan ses utifrån ett personlighetsperspektiv, vilket innebär att en individs kreativitetsnivå är beroende av dennas personlighet (Hennessey & Amabile, 2010). Kreativitet kan även ses utifrån en kontextaspekt. Utifrån detta perspektiv menar man att kreativitet är kontextberoende och individers kreativitet yttrar sig på olika vis beroende av de tillstånd individen arbetar eller verkar inom. (Amabile, 1983) I samklang med det övergripande kreativitetsbegreppet, kan även organisationskreativitet tolkas utifrån en rad olika perspektiv och definitioner (Hennessey & Amabile, 2010).

Göran Ekvalls (1990) modell för ett kreativt organisationsklimat har haft en stor betydelse för begreppet organisationsklimat. Modellen beskriver hur en organisationskultur skapas utifrån organisationens anställdas inställning och agerande. Utifrån tio olika variabler kan man enligt Ekvall förutsäga huruvida arbetsklimatet främjar eller hämmar en välmående organisation.

(Ekvall, 1990)

En av de mest övergripande konsekvenserna av ett kreativt organisationsklimat, är det som utifrån organisationsteori, kallas för lärande organisationer. En lärande organisation kännetecknas av ett kontinuerligt lärande där fokus läggs på personlig utveckling. (Landy & Conte, 2007)

Csikszentmihalyi är en framstående författare inom ämnet kreativitet och menar att kreativitet går hand i hand med det han kallar för flow. Flow enligt Csikszentmihalyi innebär ett nästintill obesvärat, dock skarpt fokuserat tillstånd av medvetande. (Csikszentmihalyi, 2006; Csikszentmihalyi, 1997)

*Syfte.* Utifrån denna teoretiska bakgrund gällande kreativitetens innebörd samt dess konsekvenser som finns rapporterade, är studiens syfte att undersöka, utifrån den studerade organisationens anställdas perspektiv, vad organisationskreativitet innebär och vad detta har för konsekvenser för företaget som organisation samt dess arbetstagare. Ur en organisatorisk synvinkel är exempelvis konsekvenser såsom företagets utveckling, arbetsmiljö och eftertraktelse intressant. Vidare är det av intresse för studien att ur arbetstagens synpunkt, undersöka konsekvenser gällande individers personliga mognad, karriärsutveckling samt generella välmående. Studien kommer därför att ta avstamp i en kvalitativ forskningsmetod med en grundad teoridesign.

### Metod

Studien utgick från en kvalitativ forskningsmetod som baserades på grundad teoridesign. Kvalitativ forskningsmetod karakteriseras av en öppenhet och flexibilitet gentemot deltagarnas responser. Dessa responser ligger till grund för det subjektiva resultatet och beskrivningar som den kvalitativa forskningsmetoden grundar sig på. (Willig, 2009)

Ett av grundkraven för en kvalitativ forskningsdesign, är att studien ska vara av naturalistisk typ, vilket innebär att datan inte summeras, koddas eller kategoriseras under insamlingen utan detta görs först i efterhand. Detta kan tyckas vara omöjligt, då forskaren aldrig är totalt oberoende av sin tidigare kunskap. Tidigare erfarenheter, kunskap samt eventuella syften med studien kan påverka tolkningen av den insamlade datan. (Willig, 2009)

När man genomför en kvalitativ forskningsdesign är det viktigt att beakta eventuella validitetsproblem. En aspekt av detta problem uppstår då deltagare på något sätt påverkar forskarens antaganden, uppfattningar eller slutsatser, vilket kallas deltagarevaliditet.

På samma sätt kan även forskaren påverka studiens resultat, genom att denna influerar deltagarna på ett icke önskvärt sätt. För att förhindra detta problem är det av största vikt att forskaren under hela forskningsprocessen är medveten om denna eventuella påverkan. (Willig, 2009)

Kvalitativ forskning tillåter inte forskaren att dra generella slutsatser utifrån sina resultat då varje studie utgår från ett unikt fall. Detta behöver inte ses som ett problem då kvalitativ forskning inte har som mål att uppnå en hög extern validitet. (Willig, 2009)

I kvalitativa studier är det viktigt att beakta en del etiska principer såsom informerat samtycke, undvika vilseledning, deltagarens rätt att avbryta, återkoppling samt anonymitet. Huvudsyftet med de etiska principerna är alltså att skydda deltagarna från att påverkas mer negativt än vad de normalt hade gjort i sin vardag. (Willig 2009)

Målet med en kvalitativ forskningsfråga syftar inte till att få ett direkt svar på något konkret, utan handlar snarare om att identifiera ett fenomen. Därför bör forskningsfrågan vara öppen och på så sätt tillåta forskaren att utforska ett fenomen. Forskaren bör vara medveten om att forskningsfrågan kan komma att behöva förändras i takt med projektets gång. (Willig, 2009)

Det är viktigt att välja rätt dataanalysmetod för att kunna besvara forskningsfrågan på ett så lämpligt sätt som möjligt. Det är även av stor vikt att forskaren väljer den datainsamlingsteknik som genererar mest värdefull kunskap. Datainsamlingsmetoden forskaren väljer ska generera en viss typ av kunskap som är användbar i projektets dataanalys. Forskaren bör därför välja analysmetod innan datainsamlingen sker. (Willig, 2009)

En av de mest använda datainsamlingsteknikerna som används inom kvalitativ forskning är semistrukturerade intervjuer. För att genomföra en semistrukturerad intervju krävs det noggrann planering och förberedelse. I förberedelseprocessen bör forskaren beakta rekryteringsmetod, val av intervjufrågor samt hur intervjun ska registreras samt transkriberas. Huvuddragen i en semistrukturerad intervju innefattar att intervjun ska vara oriktad, men bör dock guidas av forskningsfrågan. Likaså ska utformningen av en semistrukturerad intervju tillåta varje enskilt intervjutillfälle och deltagare, att till en viss utsträckning själva forma resultatet av intervjun. Forskaren måste vara medveten om att samma term kan innebära och uttryckas på olika sätt av olika individer, vilka i sin tur även kan bli påverkade av dess olika kontexter. (Willig, 2009)

Frågorna i en semistrukturerad intervju bör vara relativt få till antalet och börja med de mest allmänna frågorna för att sedan eventuellt röra sig mot mer personliga frågor. Man kan även

välja att utforma ett antal följdfrågor, vilka endast ställs då det är lämpligt. Transkribering används för att kunna återge intervjun på ett så exakt sätt som möjligt. Beroende av vad forskningens syfte är, påverkar detta hur pass omfattande transkriberingen bör vara och vilka verktyg man ska använda sig av vid inspelningen. Deltagares medvetenhet om att de blir inspelade kan ibland påverka deras svar på ett sätt som gör de mindre öppna, detta kan möjligen förhindras genom att upplysa deltagaren om varför inspelning sker. (Willig, 2009)

Studien utgick från en kvalitativ metod, med anledning av att inriktningen på undersökningen riktade sig till ett företag med relativt liten personalstyrka och således ett mindre antal deltagare. Då forskningen ämnade utforska konsekvenserna av kreativitet och därför inte hade en riktad frågeställning ansågs det vidare att grundad teori skulle vara den mest lämpade metoden för studien. Detta antagande grundades på det faktum att grundad teori tillåter forskaren att på ett öppet sätt ta sig an och utreda sina data. Vidare lämpar sig denna metod för studien då det inte önskas finna någon generaliserbar kunskap. Studiens val av datainsamlingsteknik återspeglade också det syftet att undersöka ett mindre företag ur personalhänseende, därför ansågs det att semistrukturerade intervjuer skulle vara den mest passande metoden. Semistrukturerad intervju lämpar sig bäst vid relativt få deltagare då denna metod är en förhållandevis tidskrävande sådan, både ur insamlings och transkriberingshänseende. (Willig, 2009)

### *Grundad teori*

Studiens data analyserades utifrån grundad teoridesign. Denna metod bygger på tanken att teorin växer fram utifrån den insamlade datan. Grundad teori bygger på ett realistiskt perspektiv och menar att syftet är att finna den existerande sanningen, och därmed är studiens slutgiltiga teorier grundade i ens data. Målet är alltså att utveckla nya och kontextberoende teorier. En viktig aspekt i teorin är att forskaren inte verkar som sitt eget mätinstrument utan bör snarare ses som ett vittne till det fenomen som studeras. (Willig, 2009)

En av de grundläggande byggstenarna i teorin handlar om att skapa såkallade ”building blocks” för att sedan utifrån dessa kunna identifiera och integrera olika kategorier av meningsfull data. Grundad teori ses både som metod samt teori. Som metod handlar det om att söka efter meningsfulla kategorier och sedan identifiera dessa kategorier utifrån den insamlade datan samt att analysera kopplingen mellan dessa kategorier. Teorin ses som den grundade teorins slutprodukt, vilken ger en förklaring till det fenomen som observerats. Alltså, grundad teori gör



inga antaganden utifrån tidigare teorier, utan teorin är endast resultatet av den insamlade datan. (Willig, 2009)

Processen fortlöper genom en konstant jämförelseanalys där man genom att identifiera gemensamma drag som förenar instanser av fenomenet, fokuserar på skillnader inom en kategori för att kunna identifiera uppstående subkategorier. Förloppet av datainsamling fortsätter tills teoretisk mättnad har åstadkommit. Detta innebär att processen fortsätter tills inga nya kategorier kan identifieras och när existerande kategorier inte kan varieras något mer. (Willig, 2009)

Inom grundad teori är det viktigt att från början ha en frågeställning som underlättar identifieringen av fenomenet utan att göra några antaganden om det. Att undvika detta kan ofta vara en utmaning och man ska därför åtminstone försöka hålla sig på en beskrivande nivå. (Willig 2009)

Datainsamling kan som tidigare nämnts, exempelvis ske genom semistrukturerad intervju. Datainsamlingsfasen kan utföras på två olika sätt. I den förkortade versionen arbetas det enbart med de ursprungliga datan och det finns ingen möjlighet att bredda och redefiniera analysen. I den fullständiga versionen tillåts forskaren att gå fram och tillbaka mellan datainsamling och analys, likaså kan man även triangulera, vilket innebär att det är möjligt dra nytta av olika datakällor samt att använda olika metoder av datainsamling. På så sätt blir teorin tät, detaljerad och åtskiljbar. (Willig, 2009) Denna studie utgår från den förkortade versionen av grundad teori.

Kodningsprocessen är en av de mest grundläggande delarna av grundad teori. Denna kodning kan utföras på olika sätt, men i de flesta fall sker en öppen kodning som har stora och breda deskriptiva beteckningar för fenomenets inträffande. För att underlätta identifikationen av samband mellan olika kategorier används ett kodningsparadigm. Detta paradigm hjälper forskaren att rangordna kategorierna så att nyckelkategorier särskiljs från mer perifera kategorier. (Willig, 2009)

Grundad teoris huvudtanke är som sagt att teorin härleds utifrån data. Det finns dock versioner av grundad teori som skiljer sig genom hur pass strikt detta krav ska följas. Dessa uppkomna versioner menar att alla observationer görs utifrån ett visst perspektiv. Det som framgår av undersökningen beror på observatörens position och har även påverkats av frågorna som ställts av forskaren. Den ursprungliga versionen menar att man ska upptäcka något som redan finns. Uppkomna versioner av grundad teori menar istället att teorin uppstår utifrån konstruktion, det vill säga att kategorier och teorier inte utvecklas utifrån data utan konstrueras

istället av forskaren genom en interaktion med datan. Slutligen bör man ta i beaktning om forskaren vill studera en unik individs upplevelser eller om fokus kommer att läggas på att kartlägga sociala processer. (Willig, 2009)

### *Undersökningsgrupp*

Undersökningen genomfördes på en strategisk webbyrå vars huvudsakliga arbetsområde är inom konceptutveckling, formgivning, Internetstrategi och utveckling. Allt detta sker inom ramen för digitala medier. Företaget har 18 anställda varav sex av dessa deltog i undersökningen.

Deltagarna innefattade konceptutvecklare, verkställande direktör, art director, Internetstrateg, designerpraktikant och marknadsstrateg. Oavsett inom vilket arbetsområde respektive deltagare arbetade inom var organisationskreativitet något som förekom i deras dagliga arbete och sågs därför som en självklar och naturlig del i företagets arbetsprocess. Av ovan beskrivna anledningar, lämpade sig företaget mycket bra för att få fram material som kunde spegla studiens syfte och mål.

### *Procedur*

Då rekryteringsprocessen inleddes utformades ett informationsmail som skickades ut till företagets verkställande direktör. Därefter vidarebefogades detta mail till deltagarna, där de informerades om studiens övergripande syfte, frivillighet att delta samt att intervjumaterialet dokumenterades genom en audioinspelning.

Vidare betonades det att det inspelade materialet enbart skulle användas som underlag för studien. Deltagarnas samt företagets namn skulle inte heller offentliggöras i studien. Slutligen informerades även deltagarna om att en återkoppling skulle ske när studien slutförts. Deltagarna valdes ut av företagets verkställande direktör, dessa personer representerade företagets spridning av olika arbetsområden. Intervjuerna ägde rum i ett av företagets konferensrum där dessa intervjuades enskilt efter hand. Intervjun utformades på ett sätt som gjorde att mer allmänna och generella frågor ställdes först för att sedan inrikta sig på mer specifika områden. Varje enskild intervju pågick i mellan 20-30 minuter.

När samtliga intervjuer genomförts gick man vidare till nästa del i studiens process, transkriberingen. Transkriberingen innebar en exakt upprepning av intervjuerna där alla beskrivningar och eventuella sidospår dokumenterades precist. Då transkribering av samtliga intervjuer genomförts, sammanfogades samtliga intervjuer till ett material som sedan låg till grund för studiens analys.

I analysens första steg lästes samtliga transkriberade intervjuer igenom för att sedan kunna identifiera materialets nyckelbegrepp utifrån den transkriberade datan. När nyckelbegrepp för samtliga intervjuer identifierats och markerats, gick man vidare i analysens andra steg, där samtliga nyckelbegrepp sammanfogades i ett dokument.

För att skapa gynnsammare förutsättningar för identifikationen av samband mellan olika kategorier användes ett kodningsparadigm. Som tidigare nämndes används detta paradigm för att hjälpa författarna att rangordna kategorierna så att nyckelkategorier särskiljs från mer perifera kategorier. (Willig, 2009)

I steg tre behandlades nyckelbegreppen och efter en periods granskande kunde en del av dessa nyckelbegrepp bindas samman med andra nyckelbegrepp. Dessa sammanfogningar skapade sedan 26 olika kategorier där var och en av dessa kategorier representerade en aspekt av studiens resultat. Vidare i steg fyra utformades fyra övergripande teman utifrån steg tres identifierade kategorier. Dessa döptes till: process, drivkraft, förutsättningar och begränsningsfaktorer samt följder. Dessa teman hade i sin tur som syfte att på ett så tydligt sätt som möjligt, redovisa och spegla de uppfattningar och tolkningar som studiens intervjuer resulterat i. Med utgångspunkt i temana utformades sedan studiens resultatdel, där man på bästa sätt försökte ge en sammanhängande återkoppling av det totala resultat som framkommit.

### *Material*

Intervjuerna utgick utifrån 7 frågor studiens författare utformade, utifrån intresset gällande studien. Genom att konkretisera vilken typ av information som författarna önskade få fram utarbetades inledningsvis ett större antal frågor. En del av dessa frågor kunde sedan bindas samman, vilket slutligen resulterade i 7 frågor gällande innebörden av kreativitet, organisationskreativitet, samt dess följder.

### Resultat

Resultatet är uppbyggt utifrån fyra teman som grundar sig i de 26 kategorier som identifierades i studiens analyskedje. Dessa teman är: process, drivkraft, förutsättnings och begränsningsfaktorer samt följder. Utifrån dessa teman kommer det redovisas vad som framkom ur studiens genomförda intervjuer.

*Tema: Process*

*Kategorier: Definition, utveckling, uttryck, arbetsprocessen, förbindelse.*

Deltagarnas generella *definition* och association till kreativitet utgick ifrån uppfattningen att kreativitet är en process där skapande, problemlösning och en ständig utveckling låg i fokus. Nyckelbegrepp som att sätta form, tekniska lösningar, och att ”tänka utanför boxen” låg också nära tillhands då en definition av kreativitet skulle skapas.

Kreativitetsprocessen handlade för många om hur man kommer på och utför den bästa lösningen på ett problem eller ”tillfredställer en kunds önskemål”. Ett sätt att uttrycka kreativitet på var genom att vara originell och att inspirera.

Kreativitetsbegreppet användes vidare för att beskrivas som ”hela företagets arbetsprocess”, där nytänkande var en huvudfaktor för att denna utveckling skulle vara möjlig. Arbetskreativitet ansågs vara att lösa problem och hur man kan jobba mest effektivt för att öka företagets lönsamhet. Dessa lösningar skapades, som deltagarna uttryckte det, ”i en annan värld”. Att försöka hitta lösningar på nya problem var en aspekt ur kreativitetsbegreppet, men att lösa gamla problem på nya sätt och genomföra projekt på sätt det inte gjorts tidigare var även det en viktig del i definitionen. Kreativitet beskrevs återkommande som den faktorn allt bygger på.

*Utveckling* inom kreativitetsprocessen refererar till den förändring över tid kreativitet och innovativa lösningar innebar. För att kunna utvecklas krävdes att man tog nya steg, ”effektiverade arbetsprocessen” och ”skapade möjligheter för människor att spela ut”. Genom att använda gamla saker på ett kreativt sätt skapades möjligheter att hitta nya lösningar på gamla problem.

För att genomföra och ständigt befinna sig i utveckling krävdes det att man hela tiden var kreativ, hittade fram på alla möjliga sätt samt hade en förståelse för att ”om man inte tillåter sig själv eller andra att göra fel, medför detta att det kommer att bli svårt att komma framåt”.

Utveckling inom dessa kreativa områden kunde enligt deltagarna gå ganska så snabbt och kreativitet *uttryckte* sig därför på olika sätt hela tiden. Kreativitet kunde uttryckas genom dagliga diskussioner eller då man hittade nya och ”roliga lösningar” på saker. Att prova nya saker och ha olika lösningar på samma problem var ytterligare definitioner som uttryckte kreativitetens olika skepnader.

Det fanns olika sorters kreativitet, på fritiden sysslade många med helt andra kreativa processer än vad man engagerade sig i på sitt arbete, det kunde till exempel handla om en mer

”kroppslig form” av kreativitet till skillnad från den yrkeskreativitet som för många handlade om en slags problemlösningskreativitet.

I den kreativa *arbetsprocessen* studiens deltagare verkade inom handlade utvecklingen och arbetet om att kunna skapa ett budskap eller koncept. Man var ”ständigt uppkopplad” och upplevde sig inte kunna stänga av det kreativa tänkandet som arbetet krävde. Vidare uttrycktes det att arbetet och dess innebörd var något man hela tiden bar med sig. Denna kreativa arbetsplats innebar att deltagarna ställde ganska tuffa krav på sig själva att vara innovativa och nytänkande.

Input till ens kreativitet främjades bäst genom att hålla korta möten, kommunicera internt och dela inspiration med varandra. Denna inspiration erhöles bland annat genom att sätta upp olika saker på väggen, skicka länkar med nya lösningar och hela tiden fundera över om ”vi gör det bästa”. Att ges direktiv men ganska så lösa sådana underlättade ens kreativa tänkande. Det uttrycktes ”det här är problemet, lös det” för att illustrera att en viss guidning krävdes men att försöka att inte påverka lösningen allt för mycket som ledare, framhölls som en framgångsfaktor för att det kreativa flödet skulle bli optimalt. Deltagarna upplevde att de var bra på att visa kreativitet och på så sätt inspirera sig själv och andra. Kreativitetsprocessen kännetecknades av en *förbindelse*. Allt som händer på och utanför arbetet hängde i många fall ihop och det uttrycktes att ”allt är kedjor”. Denna förbindelse medförde att allt har ett samband och på så sätt också påverkas allt av varandra.

*Tema: Drivkraft*

*Kategorier: Motivationsfaktor, inspiration, hygienfaktor, kunden, den egna personen, känslor som driver en, fritid.*

För att ha en möjlighet att engagera sig i den kreativa process företagets arbete innebar krävdes någon form av drivkraft som förde personalen mot dess kreativa mål.

En övergripande anledning till att engagera sig i sitt kreativa arbete var det som senare identifierades som *motivationsfaktorn*. En återkommande motivationsfaktor var att man upplevde sig syssla med något roligt hela dagarna. Nyckelbegrepp som ”älska måndagar”, att lära sig bara för att det är kul och att få syssla med sin hobby, användes för att beskriva denna drivkraft.

I samklang med detta beskrevs vidare att kreativitet var en stor anledning till att arbetet upplevdes vara roligt och varierande. Då man hela tiden arbetade för att kunna utvecklas och ”inte fastna i gamla mönster” gavs det uttryck för att man hela tiden satte kreativiteten i fokus och på så sätt höll inspirationen och kreativiteten uppe på en konstant hög nivå.

Likaså känslan att arbetets process ständigt förändras och att den kreativa biten innebar att man hela tiden kom på något nytt, innebar en drivkraft, då man inte upplevde arbetet som något statiskt. Att ha en vilja att ”leva som man lär” och möta nya utmaningar drev personalen framåt.

Likaså att kunna förändra andra och även utvecklas själv var ytterligare en faktor som höjde personalens motivation. Risktagande användes också som en motiverande faktor då det uttrycktes att ”för att kunna prestera måste man våga testa”.

*Inspiration* erhöles genom samtal med kollegor, kunder och folk på stan. Andra kreativa företag, miljöer och kollegors projekt fungerade som inspirationskälla för många. Man upplevde sig vara duktiga på att inspirera varandra bland annat genom vad som kallades för ”fem minutaren”, ett kort föredrag från en av medlemmarna i arbetsteamet där man förmedlade något som fångat ens intresse och på så sätt förhoppningsvis hade som följd att detta satte igång kreativiteten även hos sina kollegor.

Att läsa böcker och artiklar på Internet var en källa där många hämtade inspiration och som sedan gav upphov till idéer. Kaos uttrycktes vara något positivt då kreativitet upplevdes kunna ”explodera i kaos”. Inspiration hade många olika dimensioner, något som förenade dessa var dess följd, då alla fungerade som en slags drivkraft och var därför någonting som satte igång kreativiteten.

Kreativitet uppfattades vara en *hygienfaktor* för företaget och innebar därför en drivkraft, detta eftersom det upplevdes skapa överlevnad för organisationen. Vidare redogjorde man för den ökande konkurrensen i dagens arbetsliv och menade att ”det bästa sättet att möta denna konkurrens var genom att vara kreativ”. För många ansågs kreativitet innebära allt för ett företag.

I samstämmighet med detta beskrevs även *kunden* och dess affärs mål fungera som en drivkraft. Förmågan att kunna utveckla något utifrån kundens situation och behov, samt att möta en påfrestande kund upplevdes vara ”spännande och drivande”. Efter ett lyckat samarbete var positiv feedback något som skapade en vilja att fortsätta prestera och leverera tillfredställande produkter.

Drivkraft var inte enbart något som erhöles genom yttre faktorer utan inre faktorer spelade också en roll i denna process. *Den egna personen* beskrevs som att ”det är en själv som sätter gränser för sin kreativitet” och man menade vidare att om ens kreativitet stagnerade var det individens eget ansvar att se till att förändra denna utveckling och ta itu med de hinder som

förhindrade ens kreativa tänkande.

Kreativitet och drivkraften att vara kreativ var något man upplevde finnas inom en och det uttrycktes att kreativa individer ständigt är kreativa, att kreativitet och det kreativa tänkandet inte är något man har möjlighet att ”stänga av” utan det innebar en naturlig del i ens personlighet och därför även en drivkraft som behövdes bejakas. I samstämmighet med detta upplevdes en ”ständig konflikt mellan det konstnärliga och kaoset inom en”.

*Känslor som driver en* var för många känslan av att vara inspirerad och känna tillit från sina kollegor och ledare. Det krävdes för många att ha en känsla av frihet under ansvar för att kunna slappna av och på så sätt främja ens kreativa tänkande. Friheten behövde dock ha någon slags gräns då ordning, struktur samt någon form av inrutning ingav en ”trygghetskänsla” som stimulerade kreativitetsprocessen.

Press ansågs vara positivt i små mängder då detta skapade en form av disciplin och fokusering. Genom att arbetet upplevdes som något extremt roligt fanns en längtan till sitt arbete och det var svårt att låta bli att vara kreativ på grund av att det var så roligt att arbeta och inspirationen flödade på arbetsplatsen.

Ens *fritid* fungerade även som en drivkraft för kreativitet på arbetet. Att stimuleras av kreativa saker på fritiden och engagera sig i tankekrävande uppgifter utanför arbetet medförde att nya intryck och ny energi inhämtades och fritiden fungerade som någon slags återhämtningsperiod. Genom att lägga arbetstankarna åt sidan och fokusera på något annat innebar det att när man sedan återgick till sitt arbete kände att man kunde arbeta mycket bättre. Ju mer aktiv man var på sin fritid desto roligare blev det att gå till arbetet. Fritid och arbetstid ansågs vara ett givande och tagande i form av tid och hängde därför ihop i stor utsträckning.

*Tema: Framgångs och begränsningsfaktorer*

*Kategorier: Förutsättningar i organisation, arbetsmiljö och omgivning, struktur och ordning, assistans och fokusering, användbara verktyg, ledarens roll, kollegor, förutsättningar hos en själv som person, organisatoriska hinder, personliga hinder.*

*Förutsättningar i organisation, arbetsmiljö och omgivning* syftar till vad som krävs för att kreativitet ska kunna uppstå i en arbetsprocess. ”Att få tid i allmänhet och tid för samtal” var en förutsättning många av deltagarna betonade. Likaså var miljön arbetet pågår i av stor vikt och sågs många gånger som en slags starter för kreativitetsprocessen. Denna miljö skulle utstråla positiv energi, gärna ha lite puls samt innehålla en rad olika katalysatorer för kreativitet. En av

kontorets väggar hade en ombytlig utformning då där inte fanns något som var fast skrivet på själva bakgrunden utan allt material gick att flytta och lägga till. På denna typ av anslagstavla ”bollas extremt mycket idéer”.

Trivsel på arbetsplatsen och att ha tillgång till de verktyg man behöver var också förutsättningar som behövdes för att kreativitet ska uppstå. I företagets arbetsmiljö spelades ofta musik i bakgrunden, vilken typ av musik som valdes berodde på vilken typ av projekt eller del av projektet man befann sig i. Därför återspeglade ofta musiken den sinnesro individerna hade och behövde för att utnyttja sin kreativa sida till fullo. Men likväl krävdes det en respekt gentemot varandra som uttrycktes genom att hålla miljön ganska så tyst och fri från samtal. Impulsiva samtal skedde därför ofta genom företagets interna chatt. Lite stress upplevdes som något positivt men samtidigt betonades att en allt för intensiv miljö skapade motsatt effekt.

Att kreativitetsprocessen inte enbart begränsades till själva arbetsplatsen utan att man till viss del även hade möjlighet att arbeta i andra omgivningar, gav personalen ”möjlighet till inspiration och nya intryck”.

Genom att ha som mål att ”hålla organisationen väldigt platt” förhindrade man den många gånger utdragna beslutsprocess som uppkomna idéer och projekt måste genomgå i mer hierarkiska organisationer. En sådan utdragen beslutsprocess menade många av deltagarna, innebära att många projekt glöms bort eller blir förlegade under beslutsprocessen.

*Struktur och ordning* var betydelsefullt för att innovation skulle uppstå. Att ”äga processen” bidrog till känslan av kontroll och man beskrev att arbetet fortlöpte enklast när det var tydligt vad som skulle hända. I hand med detta framlades också deadlines som en bidragande faktor till struktur och ordning.

*Assistans och fokusering* kunde också knytas till ordningsaspekten då man betonade vikten av att där fanns andra människor i arbetsomgivningen som hade ansvar över pengar, budget och övrig administration. Att behöva ägna allt för mycket tid åt pappersarbete och administration var för många ett ”hinder för ens kreativa tänkande”.

En annan framgångsfaktor för företagets personal var att ha tillgång till *användbara verktyg* som för många underlättade kreativitetsskapandet. Ett av dessa verktyg var att få det utrymme och stöd man behövde för att våga kliva utanför normerna och hitta inspiration från vitt skilda branscher och företeelser samt att ha möjlighet att hitta inspiration från andra ställen. Att ha tid att tänka på vad det är man ska göra och tid till att titta på vad andra på arbetsplatser har



gjort var även det, ett viktigt verktyg i processen då deltagarna som de själva uttryckte det lever i en ”extremt kreativ miljö”.

*Ledarens roll* var att inge förtroende och att uppmuntra. Vidare var en ”bra projektledning” en förutsättning för att utvecklingen av innovativa idéer skulle kunna fortskrida. Man betonade även vikten av att ens chef gav input och definierade vidare en bra chef som en individ som lägger mycket vikt och tid vid personalens utveckling. Även ur denna aspekt lyftes möjligheten att få gå iväg från arbetsplatsen fram som en betydande del.

Att ha smarta och duktiga *kollegor* som kommer med mycket idéer var betydelsefullt i det kreativa arbetet. Kollegor fungerade som idésprutor och bidrog ofta till att kreativitet uppstod genom en diskussion med sina kollegor. Att trivas med sina medarbetare var av vikt och en del framhävde att man inte kunde vara kreativ på egen hand. Det var också viktigt att alla kände ansvar och hade olika arbetsroller och ansvarsområden. Denna uppdelning ledde till att ingen styrde för mycket.

*Förutsättningar hos en själv som person* för att vara kreativ innebar ”att kunna sätta sig in i någon annans situation”, förmåga att ta eget ansvar och ha en kontinuerlig omvärldsbevakning.

Vikten av att inte bli för bekväm och inte fastna i gamla mönster lyftes fram som en förutsättning, och att i samklang med detta krävdes det att man ”hela tiden är på tå” för nya förändringar och utvecklingar. Att ge sig själv stort utrymme att tänka och ge sig tid att läsa, ledde till att man inhämtade nya intryck som man sedan kunde arbeta vidare med. Man behövde skapa situationer som underlättade för en själv att vara kreativ och ha vetskap om vad man skulle fokusera på. Samtidigt lyftes det fram att man inte ska vara för hård mot sig själv utan kunna ge sig själv den marginalen att man inte kan vara på topp hela tiden. Med andra ord skulle det inte kännas ”påtvingat att vara kreativ”. Att ha lite lugn och ro ledde till känslan att man hade ”eget space” där man kunde tänka fritt och få mycket tid att komma på originella idéer. Genom att få det gehör man behövde vågade man också testa en del okonventionella innovationer.

En förutsättning som framhölls för att kunna vara kreativ var att arbeta med något man verkligen vill jobba med. Genom att kunna göra det man vill göra ingavs en känsla av att man tilläts växa och syssla med roliga arbetsuppgifter som man själv tyckte var roligt. Kreativitet uppstod när man har ett ”bra workflow”.

Begränsningsfaktorer för kreativitet delades in i *organisatoriska* och *personliga* hinder. *Organisatoriska hinder* för att kreativitet ska ha möjlighet att uppstå och utvecklas ansågs bland

annat vara då företag använder sig av standardlösningar, gamla produkter som utesluter utveckling och inte utökar sitt produktutbud.

Alltför hierarkiska och ”tröga organisationer” i den mening att beslutsprocessen är alltför utdragen angavs också som en begränsningsfaktor och hinder. Att fortsätta i samma spår som man alltid gjort ledde till företag som inte gav sin personal utrymme till att utveckla ett kreativt tänkande och få utlopp för sina innovativa idéer. Dessa hinder ledde till en ond cirkel och det uttrycktes att kreativa individer tröttnar extremt snabbt på att befinna sig i sådana arbetsmiljöer och därför får dessa organisationer svårt att behålla värdefulla nyckelpersoner.

Att vara inbunden där man sitter angavs vara ytterligare en begränsningsfaktor för att kreativa processer ska uppstå, men samtidigt betonades det att det kan också vara negativt när arbetet är allt för ostrukturerat. Många av deltagarna beskrev vidare att flera av företagets kunder sällan vågar gå hela vägen och förstår inte vikten av att hela tiden utvecklas för att kunna behålla sin lönsamhet.

*Personliga hinder* sades exempelvis vara då man fokuserar på fel saker eller hamnar i samma spår. Detta kunde uppstå om man gav sig själv allt för mycket tid så att man tillslut ”maler sina tankar istället för att gå framåt”. Men stress kunde också leda till en press som begränsade ens kreativa tänkande och man uttryckte att det kunde vara svårt att vara kreativ, speciellt då man hade ett ansvar att vara det. Att vara trött ledde även det ofta till en begränsning i det kreativa tankeflödet. Det gällde att se till att man trivdes på sitt arbete, att ha inställningen att arbeta är något man gör mellan åtta och fem menade många leda till att man aldrig kommer att kunna vara kreativ.

*Tema: Följder*

*Kategorier: Positiva konsekvenser för kunder och organisationen, negativa konsekvenser av kreativitet för kunder och organisation, konsekvenser då organisationer inte är kreativa, känslor som uppstår i kreativa processer.*

Under temat följder av kreativitet på deltagarnas arbetsplats, diskuterades konsekvenser utifrån en rad olika perspektiv där såväl positiva som negativa konsekvenser togs upp.

*Positiva konsekvenser av kreativitet för kunder och organisationen* menade många vara det nya perspektiv och infallsvinklar man får på problem och processer. Att lyckas ”vidga kundens vyer” och med detta erhålla fler och nöjdare kunder framkallade uppfattningen att företaget och personalen vunnit väldigt mycket på sin satsning på kreativitet. Likaså att kunna skapa någonting

som lyfter kunden och som sedan har som följd att kunden upplever något som de inte upplevt innan lyftes fram som en positiv konsekvens av kreativitet. När man genomfört en lyckad kreativitetsprocess och ser de lyckade resultaten, upplevdes att man hade något bra att erbjuda och uttrycktes att deras process därför blir deras produkt.

De *negativa konsekvenserna av kreativitet för kunder och organisation* som togs upp berörde främst tids och ekonomiska aspekter. Man uppgav att kreativitet kan kosta mycket pengar och kräver oftast mycket tid. Det beskrevs vidare att kreativitet kan upplevas som något negativt om allt för mycket tid läggs på detta. Det risktagande faktorn lyftes också fram som en möjlig negativ aspekt av kreativitet, då vissa beslut om kreativa lösningar ibland innebär en risk att man satsar på fel saker.

*Konsekvenser då organisationer inte är kreativa* ansågs vara att företaget blir stagnerat och tillslut väldigt omodernt. Likaså togs personalaspekten upp då man menade att företag som inte är kreativa tillslut kommer "mista alla sina talanger". I samstämmighet med detta likställdes en icke kreativ arbetsplats med en dålig arbetsplats, där man till följd av detta även skulle uppleva sig själv genomföra ett dåligt jobb. Ett företag med "jättekonstig kultur" skulle bli följden av uteslutning av denna satsning på kreativitet. Det sades vidare att om ett företag inte är kreativt kommer man inte med nya lösningar eller nya produkter och skulle därför innebära "det största misstaget en organisation kan göra".

De *personliga konsekvenserna för personalen av kreativitet* innefattade att man i en kreativ arbetsmiljö verkligen får se sina kollegors personligheter och styrkor vilket medförde att man därför snabbt fattade mycket sympati för sina medarbetare. Av den orsaken såg man sina arbetskamrater som riktiga vänner.

Att arbeta i en kreativ arbetsmiljö med kreativa processer, innebar att man hela tiden hade det kreativa tänkandet med sig. Det följde med en hem och konsekvensen blev att många skaffat sig handhobbys på fritiden där den kreativa processen på så sätt fortsatte. I samklang med detta menade man vidare att man hade en väldigt suddig gräns mellan arbetet och sitt privatliv. Kreativa arbetsplatser skapade höga ambitioner och generade stort kunskapsutbyte.

Enligt deltagarna präglas dagens arbetsliv av en relativt snabb personalomsättningen, men denna omsättning ansågs kunna förhindras eller saktas ner om man satsade på kreativa arbetsplatser. Detta med anledning av att man upplevde att det var mycket roligare att stanna kvar på en kreativ arbetsplats som var i ständig förändring och förnyelse. Kreativiteten kunde ibland

uppfattas som något negativt, då det i perioder kunde vara väldigt intensivt och stressande och det sades i samband med detta att ”om jag hade slutat vara kreativ hade jag inte haft något jobb”. Trots denna ibland upplevda intensitet, uttrycktes det att de positiva övervägde det negativa på så otroligt många sätt.

*Känslor som uppstår i kreativa processer* beskrev bland annat utifrån det ”sköna flow” man hamnar i då kreativitet upplevs. Det är skönt, man blir väldigt glad, och extremt inspirerad. Deltagarna upplever varandra vara extremt glada och även av deras umgängeskrets är arbetsteamet kända för att vara glada. Att arbeta i kreativa processer leder till att man blir en nyfiken person och utvecklar en fantasifullhet.

Vidare bidrog kreativitet till känslan av att det är något nytt, spännande och utmanande. Därför blev det aldrig jobbigt att gå till sitt arbete. Kreativitet beskrevs dock vara något väldigt krävande och kunde innebära väldigt mycket press. Denna intensitet kunde leda till att det därför kunde kännas tungt periodvis och framkalla en del ångest. Det förklarades att när man blir osäker kommer man inte på några bra idéer. Att arbeta på ett företag som ständigt är kreativt gör att man kände att man inte behövde lämna företaget. Denna positiva känsla på arbetsplatsen påverkade privatlivet och man upplevde sig vara en gladare människa överlag.

### *Sammanfattning*

Resultatet av studien ledde till den generella definition och association av kreativitet, som utgick ifrån uppfattningen att kreativitet är en process där skapande, problemlösning och ständig utveckling ligger i fokus. Kreativitetsbegreppet användes vidare för att beskrivas som hela företagets arbetsprocess, där nytänkande var en huvudfaktor för att denna utveckling skulle vara möjlig. Arbetskreativitet ansågs vara att lösa problem och hur man ska jobba mest effektivt för att öka företagets lönsamhet. Kreativitet beskrevs återkommande som den faktorn som allt bygger på. Utveckling inom kreativitetsprocessen refererade till den förändring över tid kreativitet och kreativa lösningar innebär. Studiens resultat visade vidare att kreativitet kan ta sig i uttryck på flera olika sätt. Yrkeskreativitet likställdes med en slags problemlösningskreativitet medan många på fritiden ägnade sig åt andra kreativa processer än vad man engagerade sig i på sitt arbete. I den kreativa arbetsprocessen studiens deltagare verkade inom handlade utvecklingen och arbetet om att kunna skapa ett budskap eller koncept. Man var ständigt uppkopplad och upplevde sig inte kunna stänga av det kreativa tänkandet som arbetet krävde. Vidare uttrycktes det att arbetet och dess innebörd var något man hela tiden bar med sig. På företaget där studien genomfördes, ställde

deltagarna tuffa krav på sig själva att vara innovativa och nytänkande. Deltagarna upplevde att de var bra på att visa kreativitet och på så sätt inspirera sig själv och andra. Kreativitetsprocessen kännetecknades av en förbindelse. En generell mening som studiens resultat visat var att kreativitet lyftes fram som en hygienfaktor och grundförutsättning för företagets överlevnad och var med detta även en nyckelkomponent för den enskilde individens fortsatta arbete.

### Diskussion

Studiens syfte är att undersöka vad organisationskreativitet innebär, utifrån de anställdas perspektiv, på ett företag där kreativitet står i fokus, samt att utreda vad detta har för konsekvenser för företaget som organisation samt dess arbetstagare. Resultatet som framkom av studiens undersökning, framhöll att kreativitet för detta unika företag är den komponent allt arbete grundar sig i. Kreativitet för dessa arbetstagare innebär främst en problemlösning, där en bestående utveckling sätts i fokus. För att denna typ av kreativitet ska ha möjlighet att främjas och utvecklas lyfts behovet av att engagera sig i olika typer av kreativitetsprocesser fram, gällande både arbetsliv samt fritid. I samklang med detta uttrycks det att gränsen mellan arbete och privatliv är, i de flesta fall, mycket otydlig. Det ständiga fokus på att vara kreativ kan även för deltagarna, i vissa fall, associeras med en hel del press och stress som delvis grundar sig i deltagarnas egna krav på sig själva samt arbetets syfte och innebörd. Studiens förhoppning är att kunna bidra med en insikt och reflektion gällande kreativitetsbegreppet samt dess följder till såväl utomstående läsare som till deltagarna själva. Denna förhoppning grundar sig i det faktum att trots att deltagarna ständigt anger sig befinna sig i ett kreativt tanketillstånd, antas det att även dessa kan dra nytta av denna kartläggning och reflektion av kreativa processer. En sådan reflektion tros kunna bidra till att dessa individers egen perception av deras kreativitet på nytt aktualiseras och möjligtvis leder till nya insikter om processen.

#### *Process*

Den definition av kreativitet studien resulterat i, framhäver särskilt den del i den kreativa processen där problemlösning ses som en nyckelfaktor. Denna problemlösning går även hand i hand med den ständiga utveckling och nyskapande som kreativitet kräver.

För att knyta denna begreppsförklaring till Clarksons (1994) definition, ur boken: "Akilles syndromet: Besegra den hemliga rädslan att misslyckas" (s. 165): *Kreativitet är förmågan att producera nya uppfinningar, nya idéer, föremål eller artistiska framträdanden....Kreativitet*

*handlar också om att se och arrangera existerande material i nya eller ovanliga mönster och att få det accepterat såsom varande av värde, oavsett om det är för dig själv eller för någon annan”,* kan en hel del gemensamma nämnare mellan dessa definitioner uppmärksammas. Nyskapande, ständig utveckling samt att skapa lösningar på problem genom att använda sig av ett tankesätt som kännetecknas av ”att tänka utanför boxen” är definitioner både Clarkson (1994) och studiens deltagare anknyter till begreppet kreativitet. Det som dock mest betonas i detta företags kreativitetsdefinition är som tidigare nämnts, problemlösning. Lösningar på kundens önskemål formar även det personalens definition av kreativitet.

Definitionen brukar, som tidigare nämnts, delats in i ”Big C” och ”Little C” (Hennessey & Amabile, 2010). Författarna till denna studie, ser att ”Big C” för detta företag, speglas i deras slutprodukter, som inkluderar förbättring av företags digitala medier, inspirerande föreläsningar samt olika typer av konceptutveckling och formgivning. Med andra ord, är det alltså denna del av kreativitet som har störst inverkan på andra (Hennessey & Amabile, 2010). Vidare ses ”Little C” som den grundläggande delen av kreativitet som verkar som en naturlig del i både deltagarnas fritid och arbetsliv och är enligt författarna till denna studie, en förutsättning för att dessa individer sedan ska kunna utveckla vad som tidigare gick under benämningen ”Big C”.

Då företagets personal ständigt arbetar i olika miljöer och då deras kunders önskemål avgör hur kreativitet ska uttryckas, förmodas detta medföra att den kreativa arbetsprocessen aldrig blir statisk och antas vidare även främja den kreativa utvecklingen. Därför är detta troligtvis en av de mest bidragande faktorerna till att företaget samt dess personal upplever sig och utstrålar, enligt studiens författare, den närmst ideala formen av en kreativ arbetsprocess och arbetsplats. Detta antagande om kontextuella faktorerers starka påverkan på kreativitet, understöds även av Hennessey & Amabile (2010), som menar att kontextuella faktorer har en inverkan på en individs nyfikenhet, flexibilitet och risktagande.

Vidare tros det att då kreativitetsprocessen aldrig utformas utifrån ett och samma mönster, utan formas utifrån varje unik kunds mål, krävs det att personalen ständigt utvecklar sitt nytänkande och expanderar sitt förhållningssätt till uppkomsten av nya lösningar. Det antas vidare att detta är en av anledningarna till att företagets personal upplever sig vara stimulerade, tillfredställda och hela tiden inspireras och utmanas på nya sätt. Detta förmodas i sin tur vara en av anledningarna till att många av dessa individer inte känner något behov eller strävan efter att söka sig till andra arbetsplatser för nya utmaningar.

Då det återkommande uttrycktes att kreativitet är faktorn allt bygger på och betraktas som företagets produkt, kan man som utomstående observatör därför se att detta är en naturlig följd och orsak till att företaget lägger stora delar av sin kraft och investering på detta element. Ett sådant fokus på kreativitet är nödvändigt för att en organisation ska ha möjlighet att möta den allt tuffare konkurrensen som kännetecknar dagens arbetsliv (Näswall, Hellgren & Sverke, 2008).

En nyckel till den framgång företaget har uppnått, trots därför vara, det kritiska ställningstagandet som organisationen och arbetstagarna har till sin egen utveckling av nya idéer. Med detta menas att organisationens tillvägagångssätt i uppkomsten av nya idéer och lösningar, sker genom att arbetstagarna inte avbryter utvecklingsprocessen då den första kreativa lösningen uppstått. Istället innefattar arbetsprocessen att få fram ett flertal kreativa lösningar på samma problem, men utifrån olika perspektiv och tillvägagångssätt. Ur dessa väljs sedan den bäst lämpade och kreativa lösningen. Denna teknik tros utmärka företaget och antas därför även vara en stor anledning till att deras affärsidé har fått stor genomslagskraft och inspirerar många, även dom själva. Hennessey & Amabile (2010) menar att organisationskreativitet även gynnas genom det sociala samarbetet som i detta sammanhang fungerar som en inspirationskälla där nya idéer föds.

Personalens utveckling av dessa kreativa idéer, begränsas inte enbart till den tid de spenderar på sin arbetsplats utan detta innovativa tankesätt är något som personalen ständigt befinner sig inom. Detta antas möjliggöra att inspiration inhämtas från olika kontexter och personer som inte nödvändigtvis behöver vara direkt anknutna till organisationen. Denna inställning, inspiration och tankesätt antas därför vara en betydelsefull förutsättning för att en individ ska ha möjlighet att vara en bidragande faktor till företagets fortsatta unika idéutveckling. Detta resonemang kan även knytas till Razulsadas (2007) referat rörande Guilfords teori (1950) som menar att kreativa personligheter har förmågan att upptäcka och identifiera problem.

Arbetsplatsens utformning kännetecknas av en levande framtoning som enligt studiens författare, även den uppmuntrar till det kreativa tänkandet. Amabile (1983) lyfter även fram en kreativ arbetsmiljö som en nödvändig faktor för att innovativa idéer ska främjas. En tanke som kan ställas är huruvida företaget samt dess personal fortfarande skulle kunna uppfattas och verka som ett inspirerande och gynnsamt kreativt företag, utifrån både ett externt och internt perspektiv om företagets arbetsmiljö hade kännetecknats av en mer steril, ickeinspirerande och ett mer traditionellt uppbyggt kontorslandskap. Det uppfattas att företagets personal utmärker sig genom

att ha ett extremt kreativt synsätt, där deras inspiration kan inhämtas från ett obegränsat antal olika kontexter och händelser och därför inte enbart koncentreras till deras faktiska arbetsmiljö. Med anledning av detta förmodas att en mer sluten och andefattig miljö inte skulle vara en avgörande faktor för deras utvecklande av innovativa lösningar. Den inspirerande miljö personalen verkar inom tros istället fungera som ett mycket användbart verktyg och är därför en av många såkallade ”starters” för den kreativa processen.

I samstämmighet med studiens författares uppfattning om hur stor betydelse en inspirerande utformning av arbetsplatsen har, lägger även nyckfulla författare (Hennessey & Amabile, 2010; Engqvist, 1976) stor vikt vid den mer psykiska arbetskontexten. Uppmuntran, stöd och öppenhet i kombination med individens förhållande till sina kollegor, samt ett klimat som kännetecknas av frihet och trygghet, menar Engqvist (1976) skapar ett kreativt arbetsklimat. Vikten av frihet lyfts även fram av studiens deltagare samt författare, som en av de mest betydelsefulla delarna i en chefs roll och arbete i den kreativa processen. Genom att få tydliga målsättningar men med utlämning av konkreta riktlinjer att nå dessa mål, förmodas detta bidra till att det kreativa tänkandet inte begränsas till ett visst tillvägagångssätt och därmed gynnas om möjligt ett ännu bredare innovativt tänkande.

### *Drivkraft*

Studiens resultat visade att ett starkt och genuint intresse för sitt arbete fanns för samtliga deltagare och verkade även som en motiverande faktor. Det förmodas att ett sådant intresse för det arbete man utför är av stor vikt för att kunna motiveras, och det uppfattas som att individerna som arbetar på företaget har en stark motivation då de drivs av ett genuint intresse och upplever sig ha väldigt roligt på jobbet.

Paulus & Nijstad (2003) bekräftar vad studiens författare konkluderat utifrån dess insamlade data, gällande vikten av att arbetstagarna upplever sig ha ett genuint intresse för det arbete man utför. Därför görs det tydligt att denna faktor inte enbart är unik och av stor vikt för den behandlade organisation utan verkar som en betydelsefull omständighet då man ser till faktorer som generellt främjar kreativitet i olika kontexter.

Det personliga intresset lyfts fram som en stark drivkraft i den aktuella studien, vilket står i samstämmighet med Paulus & Nijstads (2003) uppfattning om den inre motivationen. Enligt Paulus & Nijstads (2003) fungerar den inre motivationen som en av de största drivkrafterna för att organisationskreativitet ska gynnas. För att en optimal nivå av



organisationskreativitet ska kunna uppstå konkluderar dock författarna av denna studie att en kombination av inre och yttre motivation ökar möjligheterna för att uppnå ett tillfredställande kreativt klimat.

Att ha en känsla av att ens arbete nästintill är ens hobby tros vara en av de viktigaste drivkrafterna på detta unika företag, då denna oklara gräns mellan arbete och fritid innebär att man ständigt har det kreativa tänkandet med sig som möjliggör en ständig uppkomst av nya idéer. Därför antas det att personalen på detta företag inte enbart drivs av att öka företagets lönsamhet utan alltså även har det personliga intresset som drivkraft för att genomföra de uppgifter arbetet kräver.

Vidare förmodas att man även kan se denna motivation och påverkan utifrån ett motsatt perspektiv. Att ha genomfört en kreativ uppgift på ett tillfredställande sätt tros kunna föda en positiv känsla som i sin tur kan generera ett intresse och lust för att kunna skapa och engagera sig i ytterliggare kreativa lösningar. Strävan efter att tillfredställa kundens behov och önskemål anges fungera som en motiverande faktor. För att även vända på denna motiverande aspekt, ser författarna, att man kan ha mycket att vinna på att utnyttja denna källa på omvänt sätt för att kunna se och få inspiration utifrån kunders perspektiv.

Att våga och uppmuntras ta risker anses vara något självklart för att en lyckad utveckling av en kreativ process ska möjliggöras. Detta för att kreativitet innebär att göra saker på sätt det inte gjorts tidigare och därför skapa en lösning utanför de ramar som inte innebär en standardslösning. Risktagande och kreativitet anses därför gå hand i hand, då risktagande innebär att våga göra något som inte gjorts förr eller på ett annorlunda sätt. Därför anses det att risktagande är en grundförutsättning för att kreativa processer ska vara möjliga. En konkluderande tanke från författarna till denna studie, är därför att risktagande kan förväntas fungera som en av de huvudsakliga drivkrafterna i en kreativ process. Dock lyfts denna faktor enbart fram av ett fåtal deltagare och är därför inte en av de faktorer och drivkrafter som det läggs störst vikt vid i organisationen.

Göran Ekvalls (1990) modell för ett kreativt organisationsklimat anses på ett mycket bra och kärnfullt sätt sammanfatta de allra viktigaste förutsättningarna ur drivkraftsaspekten, som deltagarna i studien lyft fram. Ekvalls (1990) kategorier utmaning, frihet, tillit, debatt samt idétid anses vara de faktorer organisationen lägger mest vikt vid och framhålls frekvent som de främsta drivkrafterna. Kategorin idéstöd ses dock inte utifrån studiens

perspektiv, ha lika stort utrymme i denna specifika organisation, då ledaren istället uppmanar ett självständigt och självsäkert tillvägagångssätt i problemlösningsprocessen. Vikten av en dynamisk arbetsplats är möjligen inte heller av lika stor vikt i detta unika fall, då arbetsprocessen inte är så starkt bunden till den faktiska arbetsplatsen. Som tidigare nämnts bör riskfyllda idéer möjligtvis få större utrymme än vad som hittills uttrycks, då detta även bekräftas genom att vara en av Ekvalls (1990) nyckelkategorier för att ett kreativt arbetsklimat ska främjas.

För att kunna driva en kreativ process vidare krävs det att man på något sätt och på hela tiden nya sätt blir inspirerad, och det anses vara denna konsekvens som binder samman de olika inspirationskällorna. Att läsa är en av de inspirationskällor som lyfts fram som en av de främsta i studien. Denna inspiration i dagens moderna samhälle uppfattas, av studiens författare, vara en lättillgänglig, ständigt uppdaterad och växande källa. Om man jämför med en tid då Internet inte var tillgängligt, fanns enbart böcker och olika former av pappersartiklar tillhands som källa för inspiration med hänsyn till läsning. Detta innebar förmodligen att källan inte hade samma bredd, aktualitet och mängd. Av denna anledning förmodas att läsning är en av de mest informativa och användbara inspirationskällor, då denna är nästintill outtömlig och hela tiden förnyas.

Det anses vara mycket intressant att kreativitet inte enbart lyfts fram som en bidragande faktor till företagets lönsamhet utan deltagarna menar även att kreativitet fungerade som ett av de främsta konkurrensmedlen. I dagens konkurrenskraftiga arbetsliv förmodas att det därför inte längre är tillräckligt att enbart förlita sig på sin kompetens, drivenhet och ambitioner eftersom antalet företag och individer som kan passa in på denna beskrivning blir allt fler. Därför antas kreativitet vara ett av de främsta sätten att lyckas sticka ut och på så sätt bemästra denna konkurrens. Detta tillvägagångssätt framhålls som en framgångsrik strategi för att behålla sig konkurrenskraftig och attraktiv som organisation (Näswall, Hellgren & Sverke, 2008).

Utifrån studiens resultat har det vidare förstås att det är inte enbart feedback från ens chef och ledare som är av vikt då kreativa idéer uppstår, utan en konstruktiv feedback från uppdragsgivaren och kunden är även den av stor betydelse för ens fortsatta strävan efter innovativt tänkande och utveckling.

Ett tydligt bevis på att arbetstagarna sätter otroligt hög press och krav på sig själv och sitt eget kreativa arbete, är då det uttrycks att eventuella hinder i miljö och omgivning är individens eget ansvar att eliminera för att den kreativa processen på så sätt ska ha möjlighet att

fortskrida. Detta antagande är något som även Alge et al. (2006) betonar då de menar att upplevd kontroll och autonomi leder till ökad kreativitet.

För att knyta an till föregående avsnitt om arbetslivets ökande konkurrens, ses det nu som en förutsättning att faktiskt sätta dessa höga krav på sig själv och att ha en förståelse för att detta ligger under individens eget ansvar att uppnå, för att behålla sig konkurrenskraftig. Denna strävan tros därför även innebära en positiv följd för den egna personens karriärsutveckling och inte enbart vara en positiv konsekvens för organisationen individen verkar inom.

En slutsats som kan dras utifrån studiens resultat rörande den kreativa personligheten, är att kreativa människor inte "går in" inte i ett kreativt tillstånd utan ständigt verkar inom detta. Denna slutsats grundas på de uttalande som majoriteten av deltagarna uttrycker, rörande kravet och behovet av att engagera sig i kreativa och stimulerande aktiviteter även på sin fritid. Genom dessa aktiviteter, ges nya intryck och förmodas även främja yrkeskreativiteten. Denna slutsats bekräftas av Csikszentmihalyi (2006) som samankopplar fritidsaktiviteter med en tillfredställande återhämtning.

En uppfattning som fanns hos författarna innan studien genomfördes var att, de individer som sysslar med väldigt kreativa processer i arbetet skulle vara i behov av en fritid där det kreativa tänkandet i stort sett var obefintligt. Detta för att det antogs att man på så sätt "kopplade från" det krav på ett kreativt tänkande och ägnade sig åt återhämtning, som skulle kännetecknas av aktiviteter som inte krävde avancerad tankeverksamhet. Utifrån studiens resultat kan det utläsas att fritiden fungerar som en slags återhämtningsperiod men inte i den mening som tidigare trots. Istället innebär ett engagemang i tankekrävande och kreativa aktiviteter att ny energi inhämtas och som följd av detta blir det också roligare att gå till arbetet.

#### *Framgångs och begränsningsfaktorer*

Tidsaspekten i en kreativ arbetsprocess anses vara en betydande faktor för företagets framgång. I samstämmighet med deltagarnas uppfattning av ett alltför stort tidsutrymme, kan det antas att detta snarare skulle kunna omvandlas till en begränsningsfaktor. Detta med anledning av att ett alltför obegränsat tidsrum, tros kunna leda till en stillastående tankeprocess som möjligtvis leder till risken att uppnå flow försvåras. Denna studie bekräftar vad Baer & Oldham (2006) konkluderade gällande, att en balanserad tidspress är det optimala för att kreativitet ska ha möjlighet att utvecklas. Alltså, det krävs ett stort tidsutrymme för att innovativa idéer ska kunna

uppstå, men denna period får samtidigt inte bli alltför utdragen. Detta med anledning av att sådana perioder förmodas kännetecknas av alltför lösa målsättningar och därför tros kunna leda till att fokus kan förloras och att individen därmed fastnar i ett stillastående utvecklingskede.

Utifrån studiens resultat kan det konkluderas att det är av stor vikt och betydelse att det på en kreativ arbetsplats också finns någon form av fysisk yta där kreativa idéer kan uppmärksammas och redovisas och på så vis därmed även bli konkreta. Denna fysiska utformning förmodas kunna verka som en utlösande faktor och på så sätt även stimulera det kreativa tänkandet. Det antas vara av stor vikt att denna plats är lättillgänglig och det bör även vara enkelt att förändra utformningen av denna plats. Denna förutsättning tros om möjligt vara av ännu större vikt vid denna specifika arbetsplats, då det dess huvudsakliga arbete sker inom den digitala och icke abstrakta världen. Då arbetet för det mesta är en digital verksamhet sker därför mycket av kommunikationen internt via forum som företagets Chat och intranät. Detta förmodas medföra en positiv konsekvens då arbetsplatsen kännetecknas av ett lugnt klimat med låg ljudnivå som även den tros främja och underlätta arbetstagarnas kreativa tänkande.

Det kunde tros att kreativa arbetsplatser uppmuntrar ett livligt arbetsklimat för att på så sätt ytterligare främja och poängtera en innovativ och produktiv arbetskontext. Dock kan slutsatsen nu dras, utifrån den studerande organisationen, att en relativt tyst arbetsmiljö är fördelaktigt och tros vara en viktig del i dess framgångskoncept. Det uttrycks till och med att en alltför intensiv miljö kan skapa motsatt effekt till en stimulerande arbetskontext.

I samstämmighet med vad studien resulterat i, beskriver Hennessey & Amabile (2010) vikten av kontextuella faktorerers inverkan på individens egen kreativitet. Detta resonemang är även något Engqvist (1976) lägger vikt vid då han menar att för att den tekniska kreativiteten ska ha möjlighet att uppstå krävs det att den mänskliga kreativiteten får möjlighet att utvecklas i en främjande kontext. Dock tros det att utan de personliga egenskaper som studien lyfter fram, såsom förmåga att ta eget ansvar och att kunna se saker utifrån andras perspektiv, skulle detta utmynna i en situation där de gynnande kontextuella faktorerna inte är tillräckliga för att en innovativ lösning ska ha möjlighet att uppstå. Med detta menas alltså, utan de personliga egenskaperna som definierats för en kreativ person, kan det kreativa tänkandet inte uppstå även om de rätta förutsättningarna gällande kontexten finns tillgängliga.

Det förmodas att en av de största anledningarna till att majoriteten av deltagarna uttrycker sig få ett starkt gehör för sina kreativa idéer, tros vara det faktum att denna organisation är och

har en fortsatt strävan efter att behålla sig platt som organisation. Detta antas vidare ha en stark koppling till individernas arbetstillfredsställelse och generella välmående. Anpassbarheten som kännetecknar företaget ingiver inte enbart en hög frihetskänsla utan kan samtidigt bidra med en känsla av struktur och ordning för den individ som bäst arbetar under dessa förhållanden. Även detta antas vara en gynnande faktor till företags framgång och personalens välmående och tillfredsställelse.

Detta samband mellan en individs generella välmående och upplevd kreativitet bekräftas av Rasulzada & Dackerts (2009) forskning som fastslog ett signifikant samband mellan dessa variabler. Deras studie påvisade vidare att de individer som upplever en hög grad av kreativitet är också de individer som uppfattades mest tillfredställda överlag (Rasulzada & Dackert, 2009).

Det framförs att det är av stor vikt att ledaren inger förtroende och bistår med en bra projektledning och uppmuntran. Man kan dock ställa sig frågan huruvida denna uppmuntran och respons är beroende av att den uttrycks av arbetstagarens ledare eller om detta kan uppfattas ha en lika betydande roll och inflytande om denna respons istället inges av individens kollegor.

I samstämmighet med denna fråga gällande vikten av huruvida feedback är mest effektiv då den ges av individens ledare eller chef, framför även Engqvist (1976) behovet av en ständig återkoppling, förtroende och stöd. Dock understryker Engqvist (1976) att denna respons har betydelse med förutsättning att den ges av en person som har en inverkan på individen.

Paulus & Nijstad (2003) poängterar att genom att ledaren inger tro gentemot sin personals förmågor gynnas även på detta sätt, den kreativa utvecklingen. Detta tillvägagångssätt anses tydligt speglas i ledares vägledningsmetod vid det studerade företaget. Denna metod innebär att ledaren tilldelar sin personal nya uppdrag, men då enbart förklarar uppgiften utan att ge några vidare direktiv om hur detta uppdrag ska genomföras. Detta anses vara ett starkt bevis på en förtroendeingivande och självständig miljö.

Vidare tar Mannix & Neale (2005) upp aspekten mångfald i den kreativa processen. De menar att en arbetsgrupps mångfald både kan ha positiva och negativa konsekvenser som följd. I denna studies resultat har dock relativt lite vikt lagts vid denna aspekt, då mångfaldens påverkan inte var något som betonades som en aktiv del av den kreativa processen. Som utomstående ses denna arbetsgrupps mångfald främst bottna i de olika individernas tidigare arbetsbakgrund, vilket kan förmodas ha både positiva och negativa konsekvenser för den aktuella arbetsgruppens samarbete. Med detta menas att de olika synsätt och perspektiv som härstammar från individernas

vitt skilda arbetsbakgrund tros kunna ha en påverkan på de kreativa idéer som uppstår.

Då studien genomförts på ett företag där arbetet i stort sett likställs med att ständigt vara kreativ krävs det dock att där finns ett visst utrymme för inte fullt så kreativa tillfällen. Om känslan av att vara kreativ förknippas med press, förmodas detta kunna leda till en slags blockering som därför tros kunna bli hämmande för individens kreativa tänkande. Därför är detta en viktig förutsättning hos en själv som person, som deltagarna uttrycker det, att ge sig själv den marginalen att inte alltid behöva vara högpresterande.

### *Följder*

En av de främsta positiva konsekvensen för det undersökta företaget, ur ett organisatoriskt hänseende, konkluderas vara kundens tillfredsställelse. Det är alltså inte företagets direkta egna utveckling som lyfts fram, utan fokus läggs på kundens uppfattning av ett lyckat resultat, som därmed verkar som ett bevis för ett väl genomfört arbete och uppfattas därför som en positiv organisatorisk konsekvens. Dock kan kundens tillfredsställelse förmodas vara en stor del av företagets egna utveckling. Med andra ord blir kundens mål även företagets huvudsakliga mål, då företagets process anses vara deras produkt och därför förmodas kundens tillfredsställelse vara det främsta målet och måttet på en lyckad arbetsprocess.

Att satsa och lägga ner mycket tid på kreativitet tros inte nödvändigtvis, i alla fall, ses som något positivt. Med detta menas att företag vars främsta syfte inte direkt går att koppla till kreativitet, därför förslagsvis inte bör följa den aktuella kreativitetstrenden i samma utsträckning. Detta då dessa typer av företag inte förmodas ha lika stora möjligheter eller kapacitet att ta del av alla de positiva konsekvenser denna satsning kan innebära. Därför tros alltså en alltför hög satsning på kreativitet kunna innebära en kostsam insats för en del organisationer.

Då det uttrycks att en icke kreativ arbetsplats är det samma som en dålig arbetsplats, kan frågan ställas huruvida denna uppfattning enbart gäller kreativa personer eller kan generaliseras till arbetstagare generellt. Det kan tros att det behov kreativa individer har av ett stimulerande arbete inte i samma utsträckning kännetecknar de inte fullt så kreativa individer.

En av de främsta positiva personliga konsekvenser av kreativitet som framförs är det generella välmåendet kreativitet skapar. Detta tros delvis kunna förklaras utifrån det faktum att många av deltagarna inte enbart uppfattar sina kollegor som medarbetare, utan känner att man har en nära och vänskaplig relation till sina kollegor utöver det professionella planet. Detta

förmodas bidra till ett större engagemang för sina kollegors projekt, då en vänskaplig relation antas innebära en djupare omsorg för dessas framgång och välmående. Ferrin et al. (2007) syn på arbetskolligor kan både belysas utifrån positiva och negativa aspekter. Att arbeta med kreativa arbetskolligor bidrar till ett förtroendeingivande klimat där kreativitet främjas. Samtidigt kan den individuella kreativiteten påverkas negativt om arbetskolligor uppfattas vara inkompetenta och opålitliga. (Ferrin, Bligh & Kohles, 2007)

Ytterligare en positiv personlig konsekvens som lyfts fram i studiens resultat, är det faktum att man på denna kreativa arbetsplats inte känner att utveckling inom karriären behöver kopplas till ett byte av arbetsplats, då den nuvarande organisationen ständigt förnyar sina mål och därför innebär omväxlande arbetsprocesser. Denna konsekvens bör inte enbart uppfattas som en personlig följd, utan det antas även kunna innebära positiva följder för organisationen då företaget lyckats med utmaningen att bibehålla talangfulla individer. Denna bedrift anses vara en utmaning i dagens globala och attraktiva arbetsmarknad.

Spontant uttryckts väldigt få negativa följder av att arbeta i en kreativ miljö, men det som efter en stunds betänketid uttrycktes som negativa följder, var prestationsångest och att det kreativa arbetet ibland uppfattas som väldigt krävande. Det som dock kan antas om dessa ovannämnda negativa följder, är genom att balansera kraven på prestation och förutsättningarna att uppnå dess mål, kan man på så sätt förhindra en negativ utkomst av dessa krav. Det tycks vara passande att sammanfatta de positiva känslor som uppstår i kreativa processer utifrån Csikszentmihalyis (1997) begrepp flow. Dessa känslor såsom glädje, tillfredsställelse i uppgift samt en hög inspirationsgrad leder därför till att kreativitetsprocessen ständigt stimuleras och på hela tiden nya sätt aktiveras (Csikszentmihalyi, 1997).

De förutsättningar Csikszentmihalyi (1997) uppger för att man som individ ska ha möjlighet att uppleva flow anses vara högst tillgängliga på det studerade företaget. Läsning uttrycks enligt Csikszentmihalyi (2006) vara en av de processer där flow enklast uppstår. Majoriteten av deltagarna i denna studie poängterar vikten av tid till läsning och det lyfts vidare fram att denna möjlighet är högst tillgänglig på företaget. Det förmodas därför att denna möjlighet är en av förklaringarna till varför arbetstagarna upplever arbetet så positivt som det gör och därmed har en hög arbetstillfredsställelse.

Vidare beskriver Csikszentmihalyi (2006) att flow enbart kan uppnås genom en intensiv koncentration på nuet och detta ses även som en av förklaringarna till företagets positiva

arbetsklimat. Detta för att företagets arbetsprocess innebär att ständigt möta nya kunder och därmed även nya uppdrag som medför ett krav på att ständigt hålla sig koncentrerad på det aktuella projektet. Med andra ord har denna studies resultat i allra högsta grad bekräftat Csikszentmihalyis (1997; Csikszentmihalyi 2006) teori om flow som en konsekvens av kreativitet.

Företaget kan ur ett visst hänseende liknas vid en lärande organisation, då vikt läggs vid målsättningen att uppnå en miljö som kännetecknas av ett ständigt kunskapsutbyte, individens flexibilitet samt en uppmuntran till ett visst risktagande. Vad som vidare kännetecknar en lärande organisation är den personliga utvecklingen. (Landy & Conte, 2007) Genom studiens resultat kan man dock tolka det som att denna aspekt, det vill säga den personliga utvecklingen, är något organisationen inte valt att lägga alltför stort fokus på. Anledningen till att den personliga utvecklingen inte framhållits i så stor utsträckning i studien, kan tänkas bero på att detta ses som en självklar del av företagets vision och utformning.

Då det talas om dagens konkurrenskraftiga arbetsmarknad, framhåller deltagarna att det bästa sättet att möta denna konkurrens på är genom att vara kreativ och på så sätt utmärka sig från resterande konkurrerande organisationer. Detta tillvägagångssätt bekräftas av Matherly & Goldsmith (1985) som menar att organisationer som fokuserar på strategisk utveckling kan på så sätt få fördel gentemot andra företag inom dennes bransch.

### *Avslutande diskussion*

Efter att ha genomfört denna studie med syfte att undersöka vad organisationskreativitet innebär på detta unika företag samt dess konsekvenser, kan härmed konkluderas några de viktigaste förutsättningarna för att den kreativa processen ska främjas på ett optimalt sätt. Det krävs ett genuint intresse för det arbete man utför, tid i allmänhet samt tid för inhämtning av inspiration. Denna inspiration ska vidare kunna inhämtas från ett obegränsat antal olika kontexter, som då möjliggör att nya intryck och perspektiv på kreativa lösningar ständigt erhålls.

Denna studie kan tillföra slutsatsen att kreativa individer, på denna arbetsplats, inte "går in" i ett kreativt tillstånd då det ska genomföra sitt arbete, utan detta kreativa tillstånd är istället något beständigt och karakteriserar dessa individers personlighet.



Det är individens eget ansvar att se till att förutsättningarna finns för att detta kreativa flöde ska upprätthållas och kreativitet anses därför inte vara fullkomligt beroende av de förutsättningar kontexten erbjuder.

Vidare kan denna studie bekräfta mycket av det Csikszentmihalyi (1997, 2006) fastslagit gällande bland annat flow och dess villkor samt Amabiles (1983) och Hennessey & Amabile (2010) teorier, som exempelvis berör kontextens och personlighetens påverkan på kreativitet. Även Ekvalls (1990) modell för ett kreativt organisationsklimat har visat sig ha stor samstämmighet med vad som har kunnat konkluderas utifrån denna studie.

Som tidigare nämnts anses det studerade företaget utstråla en närmast ideal form av hur en kreativ arbetsplats och arbetsprocess ska se ut. Ett enligt författarna till denna studie, mycket tydligt bevis, på företagets framgång som uppstått genom den intensiva ansträngning för att skapa de förutsättningar där en kreativ arbetsprocess och tänkande kan födas och ständigt utvecklas, är företagets enastående ökning av personal samt vinstmarginal. Ett exempel på denna mycket positiva ökning är då bolaget på enbart två år utökat sin personalstyrka från 7 anställda till att idag ha 18 stycken personer anställda.

Fokus i denna studie utgick från frågan vad organisationskreativitet innebär och vad denna kreativitet har för konsekvenser. Intresset riktar sig emot ett företag vars dagliga verksamhet kännetecknas av kreativitet och där fokus och investering i kreativitet inte ses som någon valbarhet utan det är denna komponent som allt i huvudsak bygger på.

Vidare syftade studien på att undersöka ovannämnda kriterier och fenomen på ett relativt litet företag ur personalsynpunkt. Detta då författarna innan studiens genomförande hade en föreställning om att mindre företag ur detta hänseende, möjligen är mer entreprenörsaktiga och har eventuellt därför större möjligheter att beakta och utnyttja sin personals kreativitet. Efter studiens genomförande anser forskarna att fokus samt syftet med studien vara väl passande till de undersökta företaget och studiens bidrag till den fortsatta forskningen inom arbets och organisationspsykologi.

Då studien utgick från grundad teori var intentionen att på ett öppet och icke förutfattat sätt närma sig de material studiens deltagare bidrog med. Detta för att sedan på ett onyanserat sätt kunna analysera och finna eventuella bekräftande samband eller motsägelser till tidigare teorier och forskning inom området. Då studien utgick från grundad teori innebar detta vidare att en specifik forskningsfråga inte stod i fokus utan syftet var snarare att ge en grundlig kartläggning

av detta unika företags uppfattning om kreativitetsbegreppet, dess innehåll samt dess följder. Studiens författare är dock väl medvetna om att eventuella förutfattade meningar, kunskap samt bias kan ha påverkat studiens process och resultat. Trots att då man använder sig av grundad teori ska vara oberoende av tidigare kunskap och ha ett objektiva förhållningssätt i processen, förstår författarna till studien att detta krav inte fullkomligt kan uppfyllas. Även om en medvetenhet om detta krav finns, anses det att man praktiskt taget aldrig kan förhålla sig helt oberoende av sin tidigare kunskap och erfarenhet. Vidare har författarna förståelse för att aspekter såsom social önskvärdhet, misstolkning av deltagarnas åsikter och risken att deltagarna uppfattat frågorna på fel sätt, kan innebära begränsningar för studien.

Vad gäller den framtida forskningen och studier inom organisationskreativitet anses det utifrån denna studies teoretiska bakgrund, samt de aktuella resultat denna studie bidragit med, vara av intresse att lägga ännu större fokus på organisationskreativitetens konsekvenser. Denna fördjupning hade varit intressant att se utifrån både ett kvantitativt synsätt samt ett fortsatt kvalitativt perspektiv. Detta grundar sig på uppfattningen att det vore givande att delvis kunna ta del av generaliserbar fakta om denna aspekt men samtidigt föra en mer ingående forskning av konsekvenser i unika kontexter. Detta för att på så sätt ha möjlighet att finna kopplingar och samband samt eventuella skillnader mellan olika kontexter organisationskreativitet yttrar sig i.

## Referenser

- Alge, B.J., Ballinger, G.A., Tangirala, S., Oakley, J.L. (2006) Information Privacy in Organizations: Empowering Creative and Extrarole Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221-232. doi: 10.1037/0021-9010.91.1.221
- Amabile, T.M., Hadley, C.N., Kramer, S.J. (2002) Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review*, 80 (8), 52-61. Hämtad från <http://www.lub.lu.se/cgi-bin/ipchk/http://elin.lub.lu.se/link2elin?genre=article&issn=00178012&year=2002&volume=80&issue=8&collection=ebsco&pages=52-62&resid=12e7ac8955de8cc919f053095b3768e3&lang=se>
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag. New York inc.
- Baer, M., Oldham, G.R. (2006) The Curvilinear Relation Between Experienced Creative Time Pressure and Creativity: Moderating Effects of Openness to Experience and Support for Creativity. *Journal of Applied Psychology*; 91(4), 963-970. Hämtad från [http://elin.lub.lu.se/ludwig.lub.lu.se/elin?func=record&resid=2266a7255472ad941fe028e0832766ce&lang=se&query=all:"The%20curvilinear%20relation%20between%20experienced%20creative%20time%20pressure%20and%20creativity:%20moderating%20effects%20of%20openness%20to%20experience%20and%20support%20for%20creativity"%20AND%20all:Baer&start=0&sessionId=B65ADFB95EB7F84ECBC91B730DA60446&orgFunc=basicSearch&ftxtOnly=&sdi="](http://elin.lub.lu.se/ludwig.lub.lu.se/elin?func=record&resid=2266a7255472ad941fe028e0832766ce&lang=se&query=all:)
- Barrett, H., Balloun, J.L., Weinstein, A. (2005) The impact of creativity on performance in non profits *Wiley InterScience Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.* 10, 213–223. doi: 10.1002/nvsm.25
- Carson, S.H., Peterson, J.B, Higgins, D.M. (2003). Decreased Latent Inhibition Is Associated With Increased Creative Achievement in High-Functioning Individuals. *Journal of Personality and Social Psychology*. 85, 499-506. doi: 10.1037/0022-3514.85.3.499

- Clarkson, P. (1994) *Akilles syndromet: Besegra den hemliga rädslan att misslyckas*. UK: Element Books Limited
- Csikszentmihalyi, M.(2006) *Flow, den optimala upplevelsens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur
- Csikszentmihalyi, M. (1997) Happiness and creativity going with the flow. *Futurist*, 31 (5), 8.  
Hämtad från  
<http://ehis.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/ehost/detail?vid=1&hid=102&sid=766cb8b657e5-4a5e-95a692cf7b6df4d4@sessionmgr110&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG1Z2ZQ%3d%3d#db=a9&AN=9710064070>
- Ekvall, G. *Work climate (1990). Manual form A*. Stockholm: G.E. Organizational psychology.
- Engqvist,L. (1976) *Kreativ miljö –några erfarenheter, funderingar och idéer* . Stockholm: PA rådets offsettryckeri
- Ferrin,D.L., Bligh,M.C., & Kohles,J.C. (2007). Can I Trust You to Trust Me?: A Theory of Trust, Monitoring, and Cooperation in Interpersonal and Intergroup Relationships. *Group Organization Management* 32; 465. doi: 10.1177/1059601106293960
- Hennessey, B.A., Amabile, T.M. (2010) Creativity. *The annual review of Psychology*. Annual Reviews. 2010. 61:569–98. doi: 10.1146/annurev.psych.093008.100416
- Landy, F.J. , & Conte. J.M. (2007) *Work in the 21st Century*. Malden: Blackwell Publishing.
- Mannix,E., Neale,M. (2005) What differences make a difference? *Psychological Science in the Public Interest (Wiley-Blackwell)*; 6(2), 31-55. doi: 10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x

Matherly, T.A. , Goldsmith, R.E. (1985) The two faces of Creativity. *Business Horizons* 28 (5) September-October 8-11. doi: 10.1016/0007-6813(85)90061-8

McCrae, R.R. (1987) Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *American Psychological Association* 52(6), 1258-1265. Hämtad från [http://elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/elin?func=record&resid=48d0fc83cde9a1be0d4702c9ff7226a&lang=se&query=all:"Creativity,divergent%20thinking%20and%20openness%20to%20experience"&start](http://elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/elin?func=record&resid=48d0fc83cde9a1be0d4702c9ff7226a&lang=se&query=all:)

Nationalencyklopedin (2010) *Kreativitet*. Hämtat 21 april 2010  
<http://www.ne.se/kort/kreativitet>

Näswall .K., Hellgren. J., & Sverke. M. (2008). *The individual in the changing Working Life*. Cambridge: Cambridge University Press

Paulus. P. , A. Nijstad (2003). *Group Creativity – Innovation Through Collaboration*. New York: Oxford University Press

Rasulzada, F., Dackert, I. (2009) Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors *Creativity Research Journal*. 21 (2,3) 191-199. Hämtad från <http://elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/elin?func=record&resid=c761030ff20361a65da55603da4aa7e4&lang=se&query=all:Rasulzada&start=0&sessionId=18DB02F402988E23D01566B758390790&orgFunc=basicSearch&ftxtOnly=&sdi=>

Rasulzada, F. (2007) *Organizational Creativity and Psychological Well-being*. Lund: Department of Psychology.

Shalley, C.E., Zhou, J., Oldham, G.R. (2004) The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management* 30; 933. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.007

Willig, C. (2009) *Introducing Qualitative Research in Psychology* (2. uppl.). Berkshire: Open University Press, Mc Graw Hill







