




LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Unlock my potential!

- en uppsats om hur projektledare kan frigöra och ta tillvara individers kreativitet för att främja serviceorganisationers innovationsförmåga



Kristin Lagerström
Camilla Pedersén

Handledare:
Anette Svingstedt
Ulrika Westrup

Magisteruppsats
VT 2010

SAMMANFATTNING

Titel: Unlock my potential! – en uppsats om hur projektledare kan frigöra och ta tillvara individers kreativitet för att främja serviceorganisationers innovationsförmåga

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: SMTX07 Service Management: Examensarbete – Magisterkurs, 15hp, VT 2010

Seminariedatum: 1 juni 2010

Författare: Kristin Lagerström och Camilla Pedersén

Handledare: Anette Svingstedt och Ulrika Westrup

Nyckelord: Kreativitet, Kreativ potential, Individuell kreativitet, Kreativa verktyg, Situationsanpassat ledarskap, Innovationsförmåga

Problem: Kreativitet är idag nödvändigt för att organisationer ska kunna vara innovativa och därigenom konkurrenskraftiga. Inom organisationer finns emellertid outnyttjad kreativ potential då individers kreativitet inte alltid kommer till sin rätt. Detta är till nackdel för serviceorganisationers innovationsförmåga då de är personalintensiva och stor resurser därför går till spillo. Det har framkommit i forskningen att ledare måste situationsanpassa sitt ledarskap för att främja individers kreativitet så att innovationsförmågan ökar. Denna litteratur framhäver vad ledare *bör* eller *måste* göra, men det saknas insikter kring hur ledare i praktiken faktiskt agerar och resonerar kring att frigöra och ta tillvara individers kreativa potential. För att öka kunskapen om hur innovationsförmåga kan förbättras finner vi det viktigt att bidra med insikter från ledare i praktiken, då vi menar att de kan besitta kunskap om vad som påverkar hur de kan frigöra och ta tillvara individers kreativitet, som ännu inte uppmärksammats i litteraturen.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att öka kunskapen om hur projektledare i praktiken arbetar för att frigöra individers kreativitet så att deras kreativa potential kan tas tillvara.

Metod: Vår uppsats är av deduktiv karaktär. Vi identifierade utifrån problemdiskussionen tre grundpelare som kom att lägga grunden för det teoretiska ramverk som studerades i syfte att finna vad litteraturen framhäver främjar kreativitet. Därefter studerades praktiken genom sju kvalitativa intervjuer med projektledare. Detta material analyserades gällande vad som frigör individers kreativitet och ställdes sedan i relation till vad som poängterats främja kreativitet i litteraturen.

Resultat: Genom att ha undersökt hur projektledare arbetar i praktiken har vi kunnat konstatera att de besitter kunskap som förändrar bilden över hur individers kreativitet kan frigöras och tas tillvara inom organisationer. Nya insikter är att ledares arbete för att frigöra individers kreativitet är unikt på grund av ledares egna preferenser och kompetens, och deras situationsanpassning formas därefter. Vidare skapar ledare sina egna förutsättningar för att kunna frigöra den kreativa potentialen hos individer. Uppsatsen uppmärksammar ledares perspektiv och bidrar med värdefulla insikter som är behjälpliga för att skapa en mer korrekt bild över hur kreativitet kan ökas hos individer och innovationsförmågan i serviceorganisationer således förbättras.

ABSTRACT

Title: Unlock my potential! – a thesis of how project leaders can liberate and enable the use of individual creativity in order to foster the innovativeness of service organizations

University: University of Lund, Campus Helsingborg, the Institution of Service Management

Course: SMTX07 Service Management: Master of Degree, 15 hp, Spring 2010

Seminar Date: 1st of June, 2010

Authors: Kristin Lagerström and Camilla Pedersén

Advisors: Anette Svingstedt and Ulrika Westrup

Key Words: Creativity, Creative potential, Individual creativity, Creative techniques, Situational leadership, Innovativeness

Problem: Creativity is today essential for organizations to be innovative and thereby competitive. However, within organizations there is untapped creative potential as individuals' creativity is not always liberated and the creative resource is thereby not used to its fullest potential. This can be seen as a disadvantage for service organization's innovativeness as they are personnel intensive and huge resources therefore goes to waste. It has become known that leaders must address situational leadership in order to foster individuals' creativity and increase innovativeness. These researches emphasizes what leaders *should* or *have to* do, while insights are missing of how leaders in practice actually act and reason when it comes to liberating and enabling the use of individuals' creative potential. In order to increase the knowledge of how innovativeness can be improved, we find it vital to contribute with insight from leaders in practice as we believe they may hold knowledge of factors that can affect how they can liberate and enable the use of individuals' creativity, as has yet not been recognized in today's research.

Purpose: The purpose of this thesis is to increase the knowledge of how project leaders in practice operate in order to liberate individual creativity and thus enable their creative potential to be utilized.

Methodology: This thesis holds a deductive approach. From the presented problem we identified three keystones that came to set the foundation for the theoretical framework that was studied with the intention of finding what research highlight promotes creativity. Thereafter, seven qualitative interviews with project managers were held as to explore the field of practice. The empirical material, concerning what releases individuals' creativity, was analyzed and set in relation to what research claim foster creativity.

Result: By investigating how project leaders in practice work, we have been able to draw the conclusion that leaders hold knowledge changing the image of how individuals' creativity can be liberated and utilized within organizations. New insights prove leaders work to release individuals' creativity to be unique, as a result of leaders own preferences and competences, and their situational leadership takes shape thereafter. Moreover leaders create their own conditions to release individuals' creative potential. This thesis pays attention to a leader's perspective and contributes with valuable insights helpful to create a fairer image of how individuals' creativity can be fostered and thus increase the innovativeness of service organizations.

TACK,

Vi önskar härmed tacka de personer som gjort denna uppsats möjlig. Era bidrag har varit oerhört betydelsefulla då ni alla har delat med er av intressanta insikter och erfarenheter.

Först och främst önskar vi tacka er projektledare som har tagit er tid och bidragit med ovärderliga insikter och kunskaper från praktiken. Ett stort tack till Karl Bergfors, Emil Breman, Pernilla Gedda-Hansen, Soraya Kabelele-Senya, Kajsa Olsson, Helene Tigerström och Simon Zetterberg.

Vi vill vidare tacka våra handledare Anette Svingstedt och Ulrika Westrup, som har gett oss stöd och professionell vägledning under de veckor som gått.

Tack även till Daniel Nilsson och Ann-Charlotte Janhagen som med gedigna nätverk har hjälpt oss med betydelsefulla kontakter.

Ett slutligt tack vill vi skänka Ship med personal, för fantastiskt kaffe och kreativ och inspirerande miljö.

Nu återstår endast att önska dig som läsare en trevlig stund och vi hoppas att uppsatsen ska inspirera dig lika mycket som den har gjort oss.

Helsingborg den 25 maj, 2010,

Kristin Lagerström och Camilla Pedersén

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Var innovativ – eller bli omkörd!	7
1.1	En paradoxal företeelse i forskningen	7
1.2	Syfte och frågeställning	10
1.3	Val som präglar uppsatsen	11
1.3.1	Varför väljer vi projektledare?	11
1.3.2	Individ, grupp eller team?	11
1.3.3	I vilken kontext behandlar vi kreativitet?	11
1.3.4	Vilket fokus har vi i den kreativa processen?	12
2	Metod	13
2.1	Val av ämne och perspektiv	13
2.2	Val av metod	13
2.2.1	Val av litteratur	14
2.2.1.1	Teorins användning	15
2.2.2	Insamling av empiri	16
2.2.2.1	Urval av informanter	16
2.2.2.1.1	Intervjupersonerna	17
2.2.2.2	Intervjuerna	19
2.2.2.2.1	Utformning av intervjumall	19
2.2.2.2.2	Bearbetning av intervjumaterial	20
2.2.2.3	Empirins användning	20
2.2.3	Reflektioner kring uppsatsens upplägg	21
3	Teoretiska teman	22
3.1	Öppna upp för kreativitet	22
3.1.1	Lås upp kreativitet med hjälp av stödjande åtgärder	22
3.1.2	Lås upp kreativitet med hjälp av kreativa verktyg	23
3.1.2.1	Divergent thinking techniques	24
3.1.2.1.1	Brainstorming	24
3.1.2.2	Lateral thinking techniques	25
3.1.2.2.1	Six thinking hats	25
3.2	Situationsanpassat ledarskap för ökad kreativitet	26
3.2.1	Den kreativa individen	27
3.2.1.1	Domain-relevant skills	27
3.2.1.2	Creativity-relevant skills	28
3.2.1.3	Task motivation	28
3.2.2	Den situationsanpassade kreativa processen	29
3.2.2.1	Situationsanpassning av kreativa verktyg	29
3.2.2.1.1	Anpassning efter ändamål	29
3.2.2.1.2	Anpassning efter gruppstorlek	30
3.2.2.1.3	Anpassning efter individer	30
3.2.2.2	Den situationsanpassande ledaren	31
3.3	Sammanfattning	32
4	Analys	33
4.1	Den stödjande ledaren	33
4.1.1	Motivation – eller kreativitetens morötter	33
4.1.1.1	Hur uppmuntrar ledare kreativitet?	34
4.1.1.1.1	Finns det ett rätt sätt att motivera kreativitet?	34

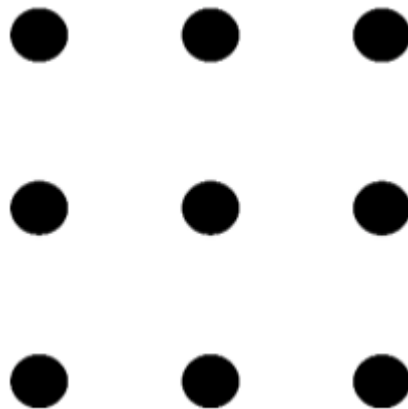
4.1.1.1.2 Dagsform – vad som motiverar Lisa idag kanske inte motiverar Lisa imorgon	34
4.1.1.2 Hur mycket uppmuntran krävs för kreativitet?	35
4.1.1.2.1 Hur många morötter behöver individen?	35
4.1.1.2.2 Behöver även ledaren en morot?	36
4.1.2 Struktur – eller den kreativa boxens form	37
4.1.2.1 Givna ramar är ett måste	37
4.1.2.2 Rätt instruktioner till rätt individer	39
4.1.2.3 Release me...	39
4.1.3 Trygghet – eller kreativitetens stödhjul	40
4.1.3.1 Antarktis isblock eller Afrikas slätt? Klimatet är avgörande.....	41
4.1.3.2 Relationer skapar trygghet.....	41
4.1.3.2.1 Arbeta med teambuilding för att skapa trygghet.....	42
4.1.4 Sammanfattning.....	43
4.2 Ledarens situationsanpassning av kreativa verktyg	44
4.2.1 Träna upp kreativiteten!	44
4.2.2 Vilka kreativa verktyg använder projektledarna?	45
4.2.3 Vad tar ledaren hänsyn till vid val av kreativa verktyg?	46
4.2.3.1 Ändamålet påverkar val av verktyg.....	46
4.2.3.2 Antalet individer får inte vara för många.....	47
4.2.3.3 Individer – verktygen har ingen one-size-fits-all lösning.....	48
4.2.3.3.1 Är individen ett blåbär eller gammal i gamet?	48
4.2.3.3.2 Generalisera mera – professioner tänker olika	49
4.2.3.3.3 Gammal eller ung – generationer tänker olika	50
4.2.3.4 Ledaren - vad känner jag mig komfortabel i?	51
4.2.4 Sammanfattning.....	51
4.3 Ledarens kompetens	52
4.3.1 Erfarenhet – eller övning ger färdighet	52
4.3.1.1 Skapa en verktygslåda	52
4.3.1.2 Ger gammal vana nya idéer?.....	53
4.3.2 Den viktigaste kompetensen är "en känsla"	55
4.3.2.1 Källan till känsla.....	55
4.3.2.1.1 Medfött - jag går på känsla, jag kan inget annat!.....	55
4.3.2.1.2 Inlärt – en aktiv utveckling av en essentiell kompetens.....	56
4.3.3 Sammanfattning.....	57
4.4 Slutsatser – the keys to unlock creative potential	58
4.4.1 Ledarens kompetens.....	58
4.4.2 Den stödjande ledaren.....	59
4.4.3 Ledarens situationsanpassning av kreativa verktyg.....	60
5 Avslutande diskussion – the key to success	61
5.1 Bidrag till kreativitetsforskningen	61
5.2 Förslag till vidare forskning	63

Källförteckning

Bibliografi

Bilaga: Intervjumall

Kan du binda samman alla prickar med fyra raka streck, utan att lyfta pennan? Försök!



1 VAR INNOVATIV – ELLER BLI OMKÖRD!

Kunde du lösa uppgiften? När du var sex år hade det troligen inte varit några problem! Då var det nämligen helt naturligt för dig att tänka utanför ramarna och du var i princip ett kreativt geni. Men sedan började du i skolan och formades i "det rätta sättet att tänka", för att kunna komma fram till "den rätta lösningen". För var dag minskade du användningen av din kreativa potential (jfr Törnqvist, 2009; Levin, 2008).

Kreativitet är idag en viktig förutsättning för framgång inom organisationer då ständiga innovationer är vad som krävs för att vara konkurrenskraftig på dagens snabbt föränderliga marknad (Dahlén, 2006; Hill, 2003; Joyce et al., 2010; Knoll & Horton, 2010; Santanen, 2006; Rollof 1999; Thompson & Brooks, 1997; Zhou & George, 2003). Sir Ken Robinson, en framstående forskare och "kreativitetsexpert", berättade i en intervju för *Educational Leader* i september 2009:

I work a lot with Fortune 500 companies, and they're always saying, "We need people who can be innovative, who can think differently." If you look at the mortality rate among companies, it's massive. America is now facing the biggest challenge it's ever faced—to maintain its position in the world economies. All these things demand high levels of innovation, creativity, and ingenuity (Sir Ken Robinson, i Azzam, 2009:24).

Sir Ken Robinson framhäver således att innovation och kreativitet är otroligt essentiellt för framtidens organisationer, vilket även Rollof (1999) hävdar och poängterar att kreativitet lägger grunden för innovationsförmåga. Vom Brocke et al. (2010) menar att företag idag följaktligen inte endast kan fokusera på att uppnå effektivitet utan de måste även lägga tyngd vid kreativitet för att nå framgång. Kreativ förmåga är därför idag en kritisk faktor i företagsvärlden och huvudingrediensen i framtidens organisationer. Kreativiteten är för organisationer vad syret är för människan, eller lika viktig som bensinen är för en bil. Men hur ska företag kunna vara kreativa när kreativiteten redan i tidig ålder "tränas bort" hos individen? Bregar (2008) förklarar att *Innovation is something every company wants. But not many managers know how to stimulate and nurture it* (Bregar, 2008:16). Så hur ska ledare arbeta för att få individer att frigöra sin kreativitet igen och bidra med originella idéer och öka företagets innovationsförmåga? Det är en intressant fråga, speciellt för serviceorganisationer vars största resurs är humankapitalet och det är av stor betydelse att kunna ta tillvara den fulla potential och kompetens personalen besitter.

1.1 EN PARADOXAL FÖRETEELSE I FORSKNINGEN

Hur man ska arbeta för att öka kreativiteten i organisationer har varit i fokus för många forskare på senare år (McFadzean, 2001). Den tidiga kreativitetsforskningen härstammar emellertid från

psykologin. Under de första tre decennierna av kreativitetsforskningen låg fokus på den kreativa individen och dennes personlighet samt på kreativa tanketekniker för att generera nya idéer och finna lösningar på problem. Därefter kom kreativitetsfältet även att inbegripa socialpsykologi, varpå forskningen avancerade storartat (Hennessey & Amabile, 2010). Williams och Yang (1999) hävdar att den största delen av kreativitetsforskningen fortfarande fokuserar på kreativitet hos individen, och dennes personlighetsdrag, karaktär, förmågor, erfarenheter och tankeprocesser. Dock har en utveckling av kreativitetsforskningen skett till att inbegripa individen i dess kontext, social och historisk, för att följas av ett intresse i att forska kring organisatorisk kreativitet. Forskare har således börjat dra lärdom av och utveckla kreativitetsforskningen genom att tillämpa den på organisationer (Williams & Yang, 1999).

Inom kreativitetsforskning på organisationsnivå finns starka indikationer på att individen är oerhört central då man talar om kreativitet. Stort fokus har i detta avseende legat på individens reaktioner på den sociala och fysiska miljö denne befinner sig i och hur detta påverkar individens potential att vara kreativ (se exempelvis Amabile et al., 2004; Shalley & Gilson, 2004; Törnqvist, 2009; Zhou, 2003; Lim & Choi, 2009; Choi et al., 2009; Rollof, 1999). Stor vikt har vidare legat på hur en ledare ska sätta samman det optimala kreativa teamet efter individers olika personligheter så att dessa kompletterar varandra för att främja kreativiteten (se exempelvis Bouchard, 1972; Rollof, 1999; Paulus et al., 2006; Thompson & Choi, 2006; Prabhu et al., 2008; Hersey & Blanchard, 1982; Osborn, 1967). Kreativitetsforskningen har ökat i omfattning avsevärt de senaste åren (Thompson & Choi, 2006; Hennessey & Amabile, 2010; McFadzean, 2001) och forskare har studerat kreativitet på en mängd olika sätt, på olika nivåer och från olika angreppsvinklar, och forskningen är i ständig utveckling.

Utifrån en första studie av forskningsfältet fann vi något vi uppfattade paradoxalt. Kreativitet, eller kreativa idéer, måste per definition vara av två karakteristika – originella och användbara (Amabile, 1983; Smith et al., 2000; Lim & Choi, 2009). För att uppnå just den originella aspekten är det avgörande att bryta tidigare tankemönster (de Bono, 1967; 1999). Individens hjärna är dock inte uppbyggd på ett vis som gynnar detta, menar Thompson och Brooks (1997). För att möjliggöra kreativitet och få individer att vara kreativa krävs därför hjälp av kreativa verktyg som underlättar att tidigare tankemönster frångås (ibid.).

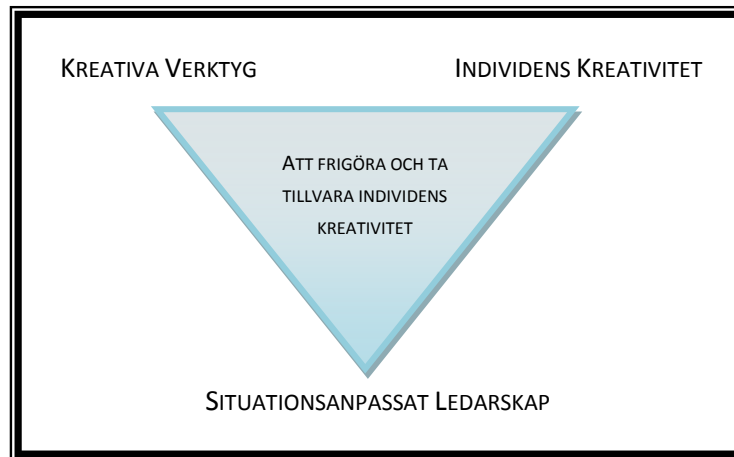
Det är här en paradoxal företeelse i litteraturen uppenbaras. Vid en första blick uppfattar vi nämligen att de verktyg som är framtagna är generellt applicerbara och ämnade till vem som helst som ett hjälpmedel för att öka och frigöra den kreativa förmågan (se exempelvis de Bono, 1999; Osborn, 1967). Med bakgrund i den omfattande forskningen där grundantagandet är att individen är källan till kreativitet (Rollof, 1999; Shalley & Gilson, 2004) och att alla individer är

olika (Smith et al., 2000), fann vi det paradoxalt att de kreativa verktygen framstår som generella och inte är anpassade efter individer. Hur ska ledare kunna frigöra kreativitet hos individer med skilda preferenser med generella verktyg? Skulle man inte istället kunna tala om att kreativa verktyg bör anpassas efter berörda individer för att bättre kunna frigöra deras kreativitet och ta tillvara den kreativa potentialen och därmed främja innovationsförmågan i organisationen? Då författare hävdar att det finns outnyttjad kreativ potential i organisationer på grund av att metoder för att ta tillvara kreativiteten inte är optimala (se exempelvis DiLiello & Houghton, 2008; Rollof, 1999; Nijstad et al., 2006), är detta en relevant fråga, speciellt med serviceorganisationer i åtanke där humankapitalet är stort. Eftersom annan ledarskapsforskning trycker på vikten av individfokus och situationsanpassning för att effektivisera och optimera ledarskapet (se exempelvis Hersey & Blanchards, 1982, *situational leadership* och *contingency theory* i Donaldson, 2001) anser vi att det är en än mer befogad fråga att ställa. Denna fråga ledde till fördjupade studier inom ämnet.

Det finns ett par författare som på senare tid har insett att kreativa verktyg inte kan vara en one-size-fits-all lösning (se exempelvis Kilgour & Koslow, 2009; Treffinger et al., 2008; McFadzen 2000, 2001). Forskningen har på senare år således börjat ta hänsyn till val av kreativa verktyg efter individer och situation för att på bästa sätt kunna frigöra och ta tillvara individers kreativa förmåga. Många av dessa forskare fokuserar dock endast på att förklara vad ledaren *bör* göra och vad de *bör* tänka på att anpassa sig efter för att kunna frigöra kreativitet, men det uppmärksammas inte hur ledare i praktiken faktiskt gör, och hur ledares tankar kring den kreativa processen faktiskt ter sig. Vad som således inte framkommer tillräckligt i denna litteratur menar vi är en *ledares perspektiv* då det gäller att frigöra individers kreativitet. Det finns inte tillräcklig forskning som går in från detta håll och undersöker hur ledaren i praktiken agerar för att hantera individers olikheter, och det är därför denna aspekt som blir intressant och som vi vill uppmärksamma. Vad sker egentligen i praktiken? Hur tänker ledare kring att frigöra kreativitet hos individen? Matchar dennes tank vad som framkommer i forskningen om hur kreativitet kan främjas? På grund av avsaknaden av svar på detta i litteraturen finner vi det intressant att reflektera över frågor av denna karaktär då vi tror att ökade insikter kring detta kan öppna upp för större kunskap om hur kreativitet kan frigöras. Teorier om vad ledare *bör* göra och vad som *bör* främja individers kreativitet i all ära, men vi är av åsikten att vi inte vill konstatera vad ledaren bör eller måste göra för att frigöra kreativitet hos individer innan vi har studerat hur ledare faktiskt gör och gett ledare i praktiken en möjlighet att bidra med sina kunskaper kring ämnet. Vi menar att ledare kan sitta inne på kunskap om faktorer som påverkar hur de kan frigöra individers kreativitet som i litteraturen ännu inte uppmärksammas och som

kan komma att förändra insikterna kring hur ledare kan frigöra individer kreativitet för att främja innovationsförmåga – och minska risken att bli omkörd på marknaden.

Utifrån ovanstående problemdiskussion har vi kunnat urskilja tre områden inom kreativitetsämnet som vi finner intressanta i fråga om att frigöra och tillvarata individers kreativitet, vilka vi väljer att illustrera med nedanstående modell (figur 1.1).



Figur 1.1 Modell över uppsatsens grundläggande

De tre hörnen utgör grunden för vad vi finner intressant att undersöka för att kunna nå triangelns kärna.

1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med denna uppsats är att öka kunskapen om hur projektledare i praktiken arbetar för att frigöra individers kreativitet så att deras kreativa potential kan tas tillvara. Ökade insikter om detta skulle vara av vikt då vi menar att större kunskaper om hur projektledare praktiskt sett kan frigöra och ta tillvara individers kreativitet är behjälplig för att kunna främja serviceorganisationers innovationsförmåga. Mer specifikt är den aspekt vi vill undersöka närmare och den fråga vi ställer oss;

Hur arbetar projektledare i praktiken med att anpassa kreativa verktyg för att frigöra och ta tillvara individers kreativitet, och skiljer sig detta ifrån vad som i litteraturen poängteras främja kreativitet?

För att kunna besvara detta ger vi oss ut i praktiken för att samtala med projektledare för att få en större förståelse för hur ledare i praktiken arbetar för att frigöra kreativitet. Vi vill sedan relatera detta till den befintliga forskningen om ämnet för att tydliggöra hur praktik och

litteratur står sig mot varandra och vidare visa vilken betydelse de slutsatser vi kan dra av vår undersökning har för kreativitetsforskningen.

1.3 VAL SOM PRÄGLAR UPPSATSEN

För att du som läsare ska vara medveten om vad denna uppsats kommer att behandla vill vi nedan redogöra för de val och avgränsningar vi gjort som kommer att ligga till grund för uppsatsen.

1.3.1 VARFÖR VÄLJER VI PROJEKTLEDARE?

Vi är av åsikten att ledare av alla dess slag idag behöver arbeta med kreativitet, men vi har valt att begränsa oss till projektledare. Denna typ av ledare finner vi extra intressant i samband med kreativa frågor då dennes arbete präglas mycket av idégenerering och ständigt har pågående kreativa processer. Vi tror därför att vi kan finna värdefulla praktiska insikter om kreativitetsämnet hos projektledare. Att vi valt att endast studera projektledare menar vi dock inte nödvändigtvis innebär att våra slutsatser behöver vara specifika för ledning av projekt. Slutsatserna hade kunnat bli liknande, eller möjligen annorlunda, om vi studerat en annan typ av ledare, men detta är ingenting vi kan veta med säkerhet eftersom vi valt att inte jämföra olika typer av ledare då det inte är syftet med vår studie.

1.3.2 INDIVID, GRUPP ELLER TEAM?

I denna uppsats är vi intresserade av att se till individers kreativitet. Den individ som är av intresse är medarbetaren då vi är intresserade av hur ledaren kan frigöra kreativiteten hos de individer denne leder. Trots att individen är i fokus kommer dock grupper och team att beröras frekvent i denna uppsats eftersom det inom organisationer idag ofta sker arbete i denna form (Nijstad et al., 2006; Knoll & Horton, 2010; Goffee & Jones, 1998, i McFadzean, 2000:70). Vi kommer dock inte att lägga någon laddning eller märka skillnad mellan begreppen grupp och team, även om vi är medvetna om att andra författare väljer att ge dem olika innebörd (se exempelvis Lind & Skärvard, 2000; Paulus et al., 2006), då vi anser att detta inte är av vikt för att uppnå vårt syfte.


1.3.3 I VILKEN KONTEXT BEHANDLAR VI KREATIVITET?

Vi är intresserade av att studera kreativitet i en organisatorisk kontext. Inom den organisatoriska kontexten går det att urskilja både en social och fysisk miljö. Vi kommer bitvis att behandla individens sociala kontext, eller miljö, och dess påverkan på kreativ förmåga då

denne har stor inverkan på användningen av kreativa verktyg (Axtell et al., 2000, i Lim & Choi, 2009:119). Vi väljer dock att avstå från att gå in på den fysiska miljön då denna enligt oss inte har anmärkningsvärd inverkan på ledarens användning av kreativa verktyg, som vi vill behandla. Den fysiska miljön är därför en helt annan fråga som inte inbegrips i syftet med uppsatsen.

1.3.4 VILKET FOKUS HAR VI I DEN KREATIVA PROCESSEN?

Det finns olika stadier i en kreativ process, vilka är; *problem identifikation*, *informationsinsamling*, *idégenerering*, *idéutvärdering* och *idéimplementering* (Zhou & George, 2003; Reiter-Palmon & Illies, 2004; Isaksen et al., 2000 i Treffinger et al., 2008:391f; Amabile, 1988). Binnewies et al. (2007) menar att forskare tidigare ofta forskat kring den kreativa processen som helhet, men att de olika delprocesserna sällan har beaktats var för sig. Vi väljer däremot att fortsättningsvis lägga fokus vid idégenereringsfasen och ledningen av denna. Det är nämligen i denna fas som fokus ligger på att främja och generera kreativa idéer (Isaksen et al., 2000, i Treffinger et al., 2008:392) och som kreativa verktyg kommer till användning (Zhou & George, 2003; Reiter-Palmon & Illies, 2004). Denna fas är därför av största intresse för oss för att kunna se hur ledare kan arbeta för att frigöra och ta tillvara individers kreativitet. När vi fortsättningsvis i uppsatsen talar om den kreativa processen syftar vi till idégenereringsfasen.



2 METOD

Ovan har vi presenterat den problematik vi funnit inom kreativitetsforskningen och det syfte denna uppsats därför har att fylla. I nedanstående avsnitt har vi för avsikt att beskriva hur vi har gått tillväga för att kunna uppnå vårt syfte med uppsatsen och besvara vår frågeställning. Inledningsvis kommer en förklaring till vilket perspektiv och angreppssätt som valts för arbetet att ges för att du som läsare tydligare ska förstå det underliggande tankesätt som präglat uppsatsen. Vidare redovisas en beskrivning och motivering av hur vi gick tillväga i vår materialinsamling. Vårt val av teori kommer då att tydliggöras och vi avser förklara vad det teoretiska materialet kommer att bidra med till vår uppsats. Sedan presenteras hur vår empiriska undersökning har gått till och vad det empiriska materialet har för funktion i uppsatsen. Avslutningsvis kommer vi att presentera uppsatsens upplägg.

2.1 VAL AV ÄMNE OCH PERSPEKTIV

Som presenterats tidigare så kommer denna uppsats behandla ledarskap i samband med att frigöra och ta tillvara individers kreativitet. Att organisationen har valts som kontext för individers kreativitet grundas i att vi är Service Managementekonomer och har ett starkt intresse för serviceorganisationer och deras kritiska framgångsfaktorer. Vi blev därför intresserade av att se hur individers kreativitet kan frigöras för att gynna serviceorganisationer genom att den kreativa kompetens och potential medarbetarna besitter tas tillvara, för att i slutändan kunna resultera i innovation. Ledaren har enligt teoretiker (se exempelvis Rollof, 1999) en nyckelroll i att kunna frigöra de anställdas kreativa förmåga. Vi fann det därför intressant att undersöka hur projektledare i praktiken frigör kreativitet, vilket vi funnit är underutforskat. Det perspektiv som kommer att hållas i uppsatsen är därför ett ledarskapsperspektiv från praktiken, för att kunna uppmärksamma hur projektledare frigör och tillvaratar individers kreativitet i praktiken. Vad som framkommer från praktiken vill vi sedan relatera till hur litteraturen framhäver att ledaren bör göra för att främja individers kreativitet, för att kunna komplettera med värdefulla insikter som uppmärksammats i praktiken men ännu inte framkommit i kreativitetsforskningen.

2.2 VAL AV METOD

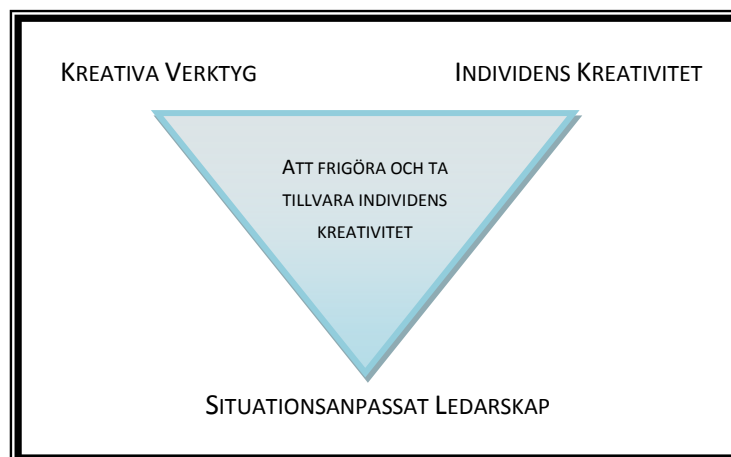
Uppsatsen är framförallt uppbyggd efter en deduktiv ansats (jfr Bryman, 2002), då en studie av det kreativa forskningsfältet är vad som utgör utgångspunkten för vår uppsats. Därefter har empiri insamlats för att bidra med insikter från ett perspektiv vi menar saknas i den befintliga forskningen, närmare bestämt hur ledare i praktiken tänker kring och gör för att frigöra och ta

tillvara individers kreativitet. Nedan kommer vi närmare att beskriva vårt tillvägagångssätt när vi insamlat det material som ligger till grund för denna uppsats.

2.2.1 VAL AV LITTERATUR

För att kunna genomföra en grundlig undersökning av kreativitetsforskningen använde vi oss stegvis av databaserna ELIN@Lund, Lovisa och Libris. Vårt första val var att söka i databasen ELIN@Lund för att kunna ta del av aktuella vetenskapliga artiklar kring ämnet. Sökord såsom, *creativity and leadership*, *creative techniques*, *creative ability*, *creativity and personality*, och *creativity and individual differences* gav oss möjligheten att ta del av och få insikt i aktuell forskning som var relevant för vår uppsats. Sökorden kombinerades på många olika sätt för att försäkra att vi inte gick miste om relevanta artiklar inom våra intresseområden. Vi studerade i ett första skede artiklarna i mer generella drag för att kunna urskilja vad författarna behandlade och vilka slutsatser de presenterade för att se om de var av intresse för oss (jfr Hart, 1998). Vid en genomgång av insamlade artiklar urskiljde vi vidare ett antal forskare vars namn var ständigt återkommande referenser och vi blev intresserade av att ta del av deras ursprungsverk för att få en större inblick i deras forskning samt försäkra oss om källans tillförlitlighet (jfr Hart, 1998). Vi använde oss då av bibliotekskatalogerna Lovisa och Libris.

För att tydliggöra hur insamlingen av vår litteratur gått till och för att visa hur de olika områdena hör samman, väljer vi att återigen presentera följande modell (figur 2.1):



Figur 2.1 Uppsatsens grundpelare och utgångspunkt för teoretisk insamling

De tre grundpelare som presenteras i modellen ovan utgör grunden för inom vilka områden, eller från vilka ingångar till kreativitetsämnet, vi har sökt litteratur. De två övre grundpelarna, kreativa verktyg och individens kreativitet, utgjorde de områden där vi började vår

litteraturstudie. Det kompletteras sedan med vad vi fann vara den gemensamma länken mellan dessa, det situationsanpassade ledarskapet.

I startskedet av denna uppsats var vi redan bekanta med ett par framstående kreativitetsforskare såsom Edward de Bono (1967; 1999) och Alex Osborn (1967). Dessa forskare representerar en specifik del av kreativitetsforskningen och är framförallt specialiserade på *kreativa verktyg*. Vi inspirerades därför, efter att ha studerat deras verk, att söka efter andra framstående forskare med större insikter om *individens kreativitet* då detta utgör ett stort intresseområde för vår uppsats. Det var då vi uppmärksammade exempelvis Teresa Amabile (1983; 1988; 1993; 1996) som är en mycket framstående forskare inom det socialpsykologiska området av kreativitet. Vi kom att fastna för Amabiles forskning om individers kreativitet och fann det intressant att koppla detta med kreativa verktyg för att se hur individers olikheter inverkar på användningen av de kreativa verktygen. Ytterligare litteratur om kreativa verktyg och individens specifika kreativa förmåga eftersöktes därefter för att ta del av vidare insikter kring detta. Efter att ha fått större insikter i denna litteratur märkte vi att kreativa verktyg enligt litteraturen både kunde och borde anpassas efter individer, och att det är ledarens ansvar att detta sker. Med dessa två fält av kreativitetsforskningen, kreativa verktyg och individens kreativitet, ställda i relation till varandra fann vi således en sista avgörande punkt vilken är ett måste för att individers unika kreativa förmåga ska kunna frigöras och tas tillvara. Denna punkt är *situationsanpassat ledarskap*, som Paul Hersey och Ken Blanchard (1982) talar om, vilket på senare tid har kommit att uppmärksammas inom kreativitetsforskningen. Detta blev en tredje och sista grundpelare som vi fann av intresse att samla in vidare litteratur kring och som vi valt att beröra i vår teori.

2.2.1.1 TEORINS ANVÄNDNING

Vi hade således, efter att ha sökt igenom forskningsfältet, tre grundpelare som vi ville behandla i vår teoretiska ram, *kreativa verktyg*, *individens kreativitet* och *situationsanpassat ledarskap*. Dock valde vi att inte strukturera upp det teoretiska avsnittet på så vis att vi behandlade dessa grundpelare var för sig då vi uppmärksammade att det inte gick att separera dem då de har starka kopplingar dem emellan. För att kunna redovisa teorin kring dessa tre valde vi istället att skapa två teoriteman, *öppna upp för kreativitet* och *situationsanpassat ledarskap för ökad kreativitet*, där dessa grundpelare integrerades på ett sätt som gjorde att deras relation till varandra och slutliga inverkan på möjligheten att frigöra och ta tillvara individers kreativitet kunde uppmärksammas med rättvisa. På detta vis fick vi också insikt i att det i teorin uppmärksammades att *stödjande åtgärder* var av vikt att beakta för att skapa förutsättningar för

att arbeta med kreativa verktyg, vilket resulterade i att detta, parallellt med kreativa verktyg, har getts stort utrymme i uppsatsen.

En grundlig genomgång av det teoretiska materialet mynnade således ut i att vi fick insikt i vad som i teorin poängteras vara viktigt för att kunna frigöra och ta tillvara individers kreativitet. Vi identifierade genom detta tre analys teman, *den stödjande ledaren*, *situationsanpassning av kreativa verktyg*, och *ledarens kompetens* som vi fann relevanta att söka information kring i praktiken för att kunna se om praktiken uppmärksammade detsamma eller om de kunde bidra med ytterligare insikter. Vi kunde således först då ge oss ut i praktiken för att undersöka vad projektledarna framhåller är viktigt för att frigöra och ta tillvara individers kreativitet och sätta detta i relation till vad som uppmärksammas i teorin – för att slutligen kunna besvara vår fråga. Det teoretiska materialet utgör således en grund som vi valt att använda för att kunna identifiera relevanta teman att beakta vid insamling av empiriskt material, teman som sedan skulle komma att utgöra grundstrukturen för analysen. Nedan följer en redogörelse för hur insamling av det empiriska materialet gick till, efter att vi identifierat de analys teman vi var intresserade av att undersöka i praktiken.

2.2.2 INSAMLING AV EMPIRI

För att kunna uppnå vad uppsatsen syftar till, att öka insikter om hur ledare resonerar kring och agerar i praktiken för att frigöra och ta tillvara individers kreativitet, har empiriskt material insamlats. Vi valde att genomföra kvalitativa intervjuer vid insamlingen av empiriskt material då vi är intresserade att göra ett djupdyk kring ledarens tankegångar kring ämnet och intervjuer av kvalitativ karaktär anser vi möjliggjorde detta (jfr Bryman, 2002). Vi kommer nedan att presentera de intervju personer vi har valt för denna studie och motivera varför just dessa har valts. Vi kommer sedan att redogöra för hur intervjuerna gått till.

2.2.2.1 URVAL AV INFORMANTER

Vi har tidigare förklarat att vi i denna studie valt att fokusera på projektledares praktiska insikter om hur de kan frigöra och ta tillvara individers kreativitet, och därmed har projektledare intervjuats. Vi valde att intervjua projektledare från olika organisationer, då vi inte ville att organisationen ledaren arbetar i skulle hamna i fokus, utan att projektledarens roll i att frigöra kreativitet hos individer snarare skulle speglas. Vi ville med detta förebygga att projektledarens svar, som säkerligen färgas av dennes organisation, skulle kunna sätta fel prägel på vår analys. Genom att skapa en bredd av intervju personer som opererar inom olika organisationer, av olika storlek, av både privat och offentlig karaktär samt representerar olika

typer av serviceverksamheter, menar vi att vi kunnat uppmärksamma när svar fångats av organisationen. Detta menar vi ger oss större möjligheter att generalisera vårt resultat kring en projektledares tankegångar då dessa inte endast är kopplade till en specifik organisation.

2.2.2.1.1 INTERVJUPERSONERNA

Nedan följer en presentation av våra sju valda intervjupersoner för att du som läsare skall få en större insikt i deras bakgrund och position idag, vilket vi menar är betydelsefull vetskap för en ökad förståelse för empirins grunder och således uppsatsens slutliga analys och slutsatser.

Karl Bergfors arbetar som Project manager på IKEA. Han leder affärsprojekt inom företaget som handlar om att förbättra planeringen av varuförsörjning till varuhusen världen över. Han förklarar att IKEA är ett entreprenörsföretag och att detta har satt en prägel på hur de arbetar i företaget och att kreativitet är en stor del i arbetet. Karl har en gedigen erfarenhet av att leda projekt och med tanke på IKEAs kreativa karaktär menar vi att han kan bidra med intressanta insikter till vår studie.

Emil Breman är egenföretagare och mångsysslare. Han är utbildad projektledare och äger idag ett eget företag och är delägare i fyra andra. Företagen täcker ett brett spektrum av affärsområden men alla har en gemensam grundsten och som sätter krydda på verksamheterna, nämligen kreativitet. Emil har ett brinnande intresse för kreativitetsämnet och håller sig ständigt a jour inom ämnet genom bland annat bloggar, litteratur, tidskrifter och olika hemsidor på nätet.

Pernilla Gedda-Hansen arbetar som personalstrateg inom Landstinget Halland. Hon arbetar som projektledare och är bland annat inblandad i projekt rörande chefsutveckling och employee branding. Hon menar att organisationen hon är verksam i är högst beroende av kreativitet då de arbetar med människor, vilket gör att de ständigt ställs inför nya situationer och för att svara till dessa situationer på bästa sätt krävs kreativitet. Pernilla har ett starkt intresse för ämnet och föredrar att hålla sig uppdaterad genom att surfa på nätet efter nya och spännande kreativa metoder.

Soraya Kabelele-Senya arbetar idag som verksamhetskoordinator vid Statsbyggnadsförvaltningen Helsingborgs Stad. Hennes arbete är till stora delar projektbaserat och innebär ofta organisations- och verksamhetsutvecklingsfrågor. Arbetet innebär i stor grad att frammana kreativitet hos de individer och de team hon arbetar med för stunden. Hon har en examen i projektledning och har även studerat grupp- och organisationspsykologi. Därtill har hon utbildat sig i media och kommunikationsvetenskap och har även arbetat som konsult och utbildare inom

projekt och ledarskap. Under både utbildning och arbetsliv har hon införskaffat gedigen kunskap om kreativa metoder och kreativitet är för henne en naturlig del av vardagen.

Kajsa Olsson sitter idag, efter en mycket varierad arbetslivsbakgrund och med utbildning till socionom, i näringslivsdirektörsstaben i Helsingborgs Stad. Hennes ansvarsområden är strategiska och projektrelaterade frågor där hennes roll är att coacha andra i sina projekt. Hon benämner sig själv som "organisationens ställföreträdande sexåring" och är den person vars uppgift är att ställa frågor och se på saker från en ny synvinkel för att skaka om i tidigare föreställningar och synsätt. Hennes arbete innebär därigenom till stora delar att frigöra och ta tillvara kreativitet inom organisationen.

Helene Tigerström är utbildad Service Managementekonom vid Campus Helsingborg, Lunds Universitet och har sedan 2008 varit engagerad i den ideella organisationen Marknadsföringen i Helsingborgsregionen. Hon blev senare anställd av föreningen och är idag titulerad projektledare och ansvarar för samtliga projekt som drivs inom organisationen. Arbetet innebär att leda och driva på projektgrupper att bland annat komma fram med nya förslag och idéer. Organisationen har som ambition att stå ut från andra organisationer och strävar ständigt efter originella idéer. Kreativitet är därför en given del av organisationen och hennes arbete.

Simon Zetterberg arbetar idag som social media manager för Yump, som är en resurs för entreprenörsintresserade, och är även med och driver Gruppdesign som erbjuder olika skraddarsydda program för att utveckla grupper. Han är utbildad teambuildinginstruktör och har tidigare arbetat på en kursgård med att leda bland annat med företagsgrupper för att förbättra deras gruppdynamik. Hans erfarenhet är att god gruppdynamik ligger till grund för och gynnar kreativitet.

Samtliga intervjupersoner är inte titulerade projektledare i dagsläget men alla arbetar, eller har arbetat, i projektform där de har eller har haft en ledande position och är därför intressanta för vår studie. Undantaget är Simon Zetterberg som har en något annan bakgrund än övriga projektledare. Hans gedigna bakgrund i ledning av grupper och praktiska arbete med kreativa verktyg gör honom emellertid till en intressant och värdefull källa för denna studie.

Nedan presenteras en sammanfattande tabell (figur 2.1) över valda intervjupersoner, där titel, företag och längd på intervju redovisas.

Namn	Titel	Företag	Tid
Karl Bergfors	Project Manager	IKEA	75 min
Emil Breman	Egen företagare och projektledare	Breman Consulting, Bokköpsskolan, Dangerous Minds, Piece of Sweden & Som ett rockband	45 min
Pernilla Gedda-Hansen	Personalstrateg	Landstinget Halland	45 min
Soraya Kabelele-Senya	Verksamhetskoordinator	Statsbyggnadsförvaltningen Helsingborgs Stad	60 min
Kajsa Olsson	Strategi- och Projektansvarig	Näringslivsdirektörsstaben Helsingborgs Stad	90 min
Helene Tigerström	Projektledare	Marknadsföreningen i Helsingborgsregionen	90 min
Simon Zetterberg	Entreprenör och Social Media Manager	Gruppdesign och Yump	60 min

Figur 2.1 Presentation av intervjupersoner

2.2.2.2 INTERVJUERNA

Som ovan redovisats har vi haft sju intervjuer under sammanlagt sju timmar och fyrtiofem minuter. Samtliga intervjuer skedde ansikte mot ansikte med undantag från intervjun med Pernilla, som gavs per telefon. Intervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär (jfr Bryman, 2002). Vi utgick från en intervjumall (se bilaga), men då vi ville öppna upp för mer fria och uttömmande svar användes mallen endast som en guide och för att sedan låta diskussioner utvecklas allt eftersom (jfr Kvale, 1997).

2.2.2.2.1 UTFORMNING AV INTERVJUMALL

Intervjumallen strukturerades efter de tre teman vi ur teorin fann relevanta att få svar på i praktiken, nämligen *Den stödjande ledaren*, *Situationsanpassning av kreativa verktyg* och *Ledarens kompetens*. Inom dessa teman ställdes frågor som berörde de tre grundpelarna uppsatsen bygger på, det vill säga kreativa verktyg, individens kreativitet och situationsanpassat ledarskap. Ett första tema innehöll dock inledande frågor om intervjupersonen och dennes syn på kreativitet. De inledande frågorna gav oss en bättre uppfattning om deras syn på ämnet och hjälpte oss vid bearbetningen av deras vidare svar, och var även avsedda för att intervjupersonerna skulle känna sig mer bekväma och få igång deras tankar kring ämnet (jfr Bryman, 2002).

Vi ville inte ställa frågor som endast skulle besvaras med ja eller nej, utan vi valde att ställa öppna frågor där svaren kunde öppna upp för följdfrågor och på så vis fick vi igång en mer

diskussionsartad intervju (jfr Kvale, 1997). Då samtliga intervjupersoner var insatta i kreativitetssämnet möjliggjordes att vi inte behövde oroa oss för att de inte skulle förstå specifika kreativa termer. Vi ansåg det gynnsamt att kunna använda oss av dessa teoretiska termer då vi ställde frågor eftersom det skapade en gemensam arena där projektledarna och litteraturen talade liknande, om inte samma, språk. Att sätta projektledarnas svar och tankar i relation till teorin blev då lättare och det förebyggde samtidigt feltolkningar av projektledarnas svar då vi annars hade varit tvungna att "översätta" deras svar för att kunna relatera dessa till litteraturens termer.

2.2.2.2 BEARBETNING AV INTERVJUMATERIAL

Vi valde att spela in intervjuerna för att säkerställa att vi hade tillgång till en ordagrann källa. Detta menar vi minskade risken för att vi skulle feltolka och analysera svar tagna ur sin kontext i fel sammanhang (jfr Kvale, 1997). En av oss uppsatsförfattare höll i intervjun och förde diskussionen med den intervjuade. Den andre uppsatsförfattaren antecknade samtidigt samtalet på en dator för att spontana tankar som dök upp i stunden skulle kunna dokumenteras. Vissa intervjuer, samt vissa delar av intervjuer där citat använts, kände vi behövde utförligare anteckningar och dessa transkriberades därför ordagrant. När intervjuerna transkriberats identifierade och strukturerade vi de intervjuades svar efter de identifierade analysystemena, det vill säga ledarens stöd av individen, dennes situationsanpassning av kreativa verktyg samt dennes kompetens. Svaren färgkodades beroende på vilket tema vi ansåg att de tillhörde och bearbetades analytiskt därefter. Efter avslutad analys säkerställdes att vi inte missförstått respondenternas svar och analyserat dem i fel sammanhang, först genom att vi återigen gick igenom transkriberingarna, och sedan genom att analysen kontrollästs och godkänkts av de intervjuade.

2.2.2.3 EMPIRINS ANVÄNDNING

Syftet med denna uppsats är att bidra med insikter från praktiken kring hur ledare kan frigöra och ta tillvara individers kreativitet. Det empiriska materialet har därför som funktion att genom en analys ställas i relation till befintlig litteratur inom forskningsfältet för att tydliggöra ny kunskap och nya insikter om hur ledare kan frigöra och ta tillvara individers kreativitet som inte framkommer i litteraturen men som vi menar att ledare i praktiken kan besitta.

Då vårt intresse med denna studie är att fokusera på vad som sker i praktiken har vi valt att låta det empiriska materialet styra analysen, dock inom den ram som teorin skapat för att kunna möjliggöra att praktik och teori ställs i relation till varandra.

2.2.3 UPPSATSENS UPPLÄGG

För att tydliggöra hur uppsatsen är uppbyggd, och vilka teman som valts att bygga uppsatsen efter, presenteras nedanstående modell (figur 2.2).



Figur 2.2 Valda teman som skapar uppsatsens upplägg

Som tydligt kan ses är temana inte benämnda identiskt, men är nära relaterade och de ursprungliga grundpelarna genomsyrar hela uppsatsen i alla dess teman. Grundpelarna behandlas i olika konstellationer för att på bästa vis kunna behandla materialet och slutligen kunna besvara vår fråga. Uppsatsens grundpelare vaskades fram ur den inledande problemdiskussionen och skapade grunden för uppsatsens syfte och frågeställning. För att i den teoretiska genomgången tydliggöra kopplingar och relationer mellan grundpelarna valde vi att skapa nya teoretiska teman där detta var möjligt. Efter den teoretiska redovisningen uppmärksammade vi nya och avgörande aspekter som kunde påverka hur ledare kan arbeta med att frigöra och ta tillvara individers kreativitet. Dels uppmärksammades att ledare behöver använda stödjande åtgärder, och dels uppmärksammades vikten av ledarens kompetens, för att denna ska kunna arbeta med anpassning av kreativa verktyg. Därför skapades nya teman som kom att utgöra grunden för den empiriska insamlingen och analysen.

3 TEORETISKA TEMAN

Efter att i metoden förklarar hur vi gått tillväga med att identifiera och samla in relevant teoretiskt material kommer vi nu att redovisa detta. Teoriavsnittet är indelat i två teman, Öppna upp för kreativitet och Situationsanpassat ledarskap för ökad kreativitet. Det första temat fokuserar på ledarens stöd och grundläggande teori om kreativa verktyg, medan det andra fokuserar på den kreativa individen och ledares situationsanpassning av kreativa verktyg för att främja kreativitet. Ur dessa teoretiska teman kommer avslutningsvis nyckelteman att identifieras som vi finner är intressanta att undersöka i praktiken och som vidare kommer att skapa en grund för kommande analys.

3.1 ÖPPNA UPP FÖR KREATIVITET

För att kreativitet ska gynnas inom organisationer menar Rollof (1999) att ledaren spelar en avgörande roll i den kreativa processen. Zollitsch (2003) menar mer specifikt att ledarens roll är att *skapa bubblan inom vilken de [medarbetarna] kan vara lekfulla kreativa och trygga* (Zollitsch, 2003:71). Roffe (1999) hävdar att det finns mycket en ledare kan och måste göra för att gynna kreativitet inom organisationen. Bland annat framhäver han att ledaren bör skapa en stimulerande miljö, motivera medarbetarna och skapa stödjande processer (ibid.). Bland det första som uppkommer när ledarens roll uppmärksammas i den kreativa processen, är således dennes stödjande roll för att skapa förutsättningar för kreativitet. Vi kommer nu att gå närmare in på ledarens stödjande roll i den kreativa processen för att sedan gå vidare med kreativa verktyg, två faktorer som vi funnit kan öppna upp för kreativitet i organisationer.

3.1.1 LÅS UPP KREATIVITET MED HJÄLP AV STÖDJANDE ÅTGÄRDER

För att kreativitet skall växa fram och gynnas inom organisationer har forskare poängterat att kreativiteten måste stödjas av ledaren (se exempelvis Weiss, 2006; Smith et al., 2000; Roffe, 1999; Shalley och Gilson, 2004; Amabile et al., 2004; Choi et al., 2009; Reiter-Palmon & Illies, 2004) och över de senaste 30 åren har det växt fram allt mer litteratur som påvisar vikten av ledarens stöd för att främja sina medarbetares kreativitet (Binnewies et al., 2007). Rollof hävdar att:

En klok organisation vet hur man på ett konstruktivt sätt leder och stödjer kreativa personer så att deras begåvning används på rätt sätt och med så lite motsättningar som möjligt (Rollof, 1999:122).

Amabile (1988) hävdar mer detaljerat att bland annat frihet, gott organisatoriskt klimat, uppmuntran, tillräckligt med tid, utmaning och press är stödjande förutsättningar en ledare bör

skapa för att gynna individernas kreativitet. Frihet menar hon är en nödvändig förutsättning för att individer ska känna sig delaktiga och ta egna initiativ, vilket hon menar gynnar kreativitet. Ett organisatoriskt klimat som gynnar kreativitet menar hon karaktäriseras av att innovation prisas, och misstag inte straffas. Hon för fortsättningsvis en omfattande diskussion kring vikten av att ledaren uppmuntrar och motiverar sina medarbetare för att kreativitet ska uppnås, vilket kommer behandlas mer ingående senare i uppsatsen. Amabile (1988) har vidare konstaterat att press både kan gynna och hämma kreativitet. Positiv press menar hon kan utgöras av konkurrens från utomstående organisationer eller av en stark vilja att prestera. Negativ press hävdar hon däremot kan utgöras av att ledare inte ger individer tillräckligt med tid att tänka över ett problem. Reiter-Palmon och Illies (2004) samt Shalley och Gilson (2004) menar instämmande att resultatet kan bli olika beroende på hur mycket tid ledaren ger sina medarbetare och tillräcklig tid är följaktligen en viktig förutsättning för kreativitet.

Reiter-Palmon & Illies (2004) framför en annan viktig stödjande faktor som ledare måste beakta. De har påvisat att instruktioner av olika slag har en stor inverkan på det kreativa resultatet och det är därför viktigt att ledaren ger rätt slags instruktioner i den kreativa processen. Klara och väldefinierade mål är kritiska för ett kreativt resultat (Shalley & Gilson, 2004; Zollitsch, 2003) och därför är det av yttersta vikt att ledare tänker på hur de formulerar och levererar sina instruktioner. Hersey och Blanchard (1982) framhäver också, med ursprung ur diskussioner om ett situationsanpassat ledarskap, att individer generellt sett kan behöva olika grad av instruktioner beroende på deras erfarenhet och kompetens. Beroende på erfarenhet kan individer behöva antingen klara instruktioner eller endast en utpekad riktning och det är därför viktigt att ledare avgör vilka medarbetare denne arbetar med för att kunna anpassa sitt ledarskap därefter och kunna stödja individen på bästa sätt (ibid.).

Det framgår att ledare måste skapa stödjande förutsättningar för att kunna arbeta med kreativitet med gott resultat, genom att exempelvis uppmuntra och motivera medarbetarna till kreativitet samt ge instruktioner och tydliga mål. Ett annat sätt att främja kreativitet är att arbeta med kreativa verktyg, menar Reiter-Palmon & Illies (2004) och vi kommer nu att behandla detta mer djupgående.

3.1.2 LÅS UPP KREATIVITET MED HJÄLP AV KREATIVA VERKTYG

Författare menar att kreativitet härstammar från individerna inom en organisation (se exempelvis Rollof, 1999; Shalley & Gilson, 2004) och individens kreativa förmåga står därför i fokus inom stora delar av kreativitetsforskningen (Rollof, 1999). Förr fanns en tro att endast vissa individer var eller kunde vara kreativa samt att detta var en förmåga endast få förunnade

besatt. Kreativitet sammankopplades vidare med specifika personer eller professioner, som exempelvis konstnärer, artister eller designers (Törnqvist, 2009; Rollof, 1999; Sternberg & Lubart, 1999). På senare år har dock en ny syn växt fram på den kreativa förmågan hos individen, där forskare anser att alla individer kan vara kreativa och att det också går att utveckla denna förmåga med hjälp av träning och rätt metoder (se exempelvis Chio et al., 2009; Weiss, 2006; Zollitsch, 2003; Björkman & Zika-Viktorsson, 2008; Rollof, 1999; McFadzean, 2000). I samma takt som tanken att kreativitet går att träna upp växt allt starkare och fått stöd från allt fler håll, har allt fler metoder och verktyg tagits fram som ämnar öka individers kreativa förmåga (Zollitsch, 2003). Inom organisationsforskning framhålls dessa metoder och verktyg vara värdefulla för ledare att använda för att öka kreativiteten inom de team de leder för att gynna innovation och därmed öka företagets konkurrensfördelar (se exempelvis McFadzean, 2000).

De tekniker som växt fram går i stort att dela in i två kategorier, *divergent thinking techniques* och *lateral thinking techniques* (se exempelvis Kilgour & Koslow, 2009; de Bono, 1967; Törnqvist, 2009; McFadzean, 2000; 2001). Vi kommer nu att presentera de två vanligaste kreativa verktygen, ett från varje kategori, vilka är mest omtalade och diskuterade inom forskningen.

3.1.2.1 DIVERGENT THINKING TECHNIQUES

Med *divergent thinking techniques* är målet att komma med så många nya och originella idéer som möjligt (Kilgour & Koslow, 2009). Kilgour och Koslow (2009) förklarar att man med *divergent thinking*, till skillnad från ett traditionellt logiskt tänkande, relaterar och kopplar samman tankar från olika områden och att man på detta vis kan komma fram till originella och kreativa idéer. En vanlig metod som baseras på denna teknik är *brainstorming* (McFadzean, 2000) som vi väljer nu att gå vidare in på.

3.1.2.1.1 BRAINSTORMING

Brainstorming är det vanligaste och mest kända kreativa verktyget (Björkman & Zika-Viktorsson, 2008; McFadzean, 2000; Nijstad et al., 2006) och metodens grundare är Alex Osborn (1967). Coskun och Yilmaz (2009:253) lyfter fram närmare ett tiotal författare som uppmärksammat att brainstorming har blivit en otroligt populär metod att använda i grupper inom organisationer för att generera idéer. Verktyget baseras på fyra grundregler för att det kreativa resultatet skall bli så gynnsamt som möjligt (Osborn, 1967). De fyra grundreglerna är:

- 1) Kritik är inte accepterat
- 2) Ett öppet sinne och fria associationer är välkomna
- 3) Förbättring och kombinationer av idéer eftersöks
- 4) Kvantitet över kvalitet önskas (Osborn, 1967)

I Osborns (1967) framställningar av brainstorming finns inga distinktioner angående vem som bör eller inte bör använda brainstorming, eller när det kan tänkas vara ett mer eller mindre användbart verktyg, utan han hävdar att metoden är framgångsrik så länge reglerna följs.

3.1.2.2 LATERAL THINKING TECHNIQUES

McFadzean (2000; 2001) hävdar att brainstorming, trots att det är en högst användbar teknik för att generera idéer, inte nödvändigtvis skapar idéer som avviker från tidigare tankemönster och således inte alltid blir originella. Det gör däremot laterala tekniker. De Bono (1967) menar att problemlösning och kreativt tänkande kan förbättras genom att ändra på en individs tankemönster och han myntade på 60-talet konceptet lateralt tänkande som syftar till detta. Lateralt tänkande är en förmåga som, liksom andra aspekter av kreativt tänkande, kan övas upp genom träning (de Bono, 1967; 1999; Butler, 2010). Det finns otaliga metoder som sägs gynna lateralt tänkande, men den metod som är mest känd och som vi kommer att presentera nedan är de Bonos (1999) *six thinking hats*.

3.1.2.2.1 SIX THINKING HATS

Six thinking hats togs fram av Edward de Bono år 1975. Metoden är otroligt välrenommerad och ska ha gett avsevärda framsteg inom organisationer då den använts vid problemlösning (de Bono, 1999; Dymmer, 2004; Thompson & Brooks, 1997). Metoden har framförallt visat sig användbar och fördelaktig vid gruppdiskussioner då den sägs vara tidseffektiv, produktiv och fokuserad (Dymmer, 2004; de Bono, 1999).

Metoden bygger på ett koncept med sex hattar som representerar olika roller. Hattarna har varsin färg: vit, röd, svart, gul, grön och blå, vilka står för olika tankesätt och infallsvinklar på ett problem.

- Den *vita hatten* står för neutralitet och fokuserar på objektiva fakta och siffror.
- Den *röda hatten* står för känslor och fokuserar på emotionella aspekter och intuition.
- Den *svarta hatten* står för negativitet och fokuserar på vad som kan gå fel och varför idén inte skulle fungera.
- Den *gula hatten* står för hopp och fokuserar på att tänka positivt.
- Den *gröna hatten* står för kreativitet och fokuserar på att tänka nytt.
- Den *blå hatten* står för kontroll och fokuserar på att organisera tankeförloppet och sessionen med hattarna.

Genom att under en session byta hattar möjliggör metoden att alla deltagare kan se problemet utifrån olika vinklar. Metoden möjliggör även att allas intelligens och kunskap kommer till användning, menar de Bono (1999).

De Bono (1999) hävdar att hans verktyg har använts både i olika åldrar, olika kulturer och av människor med olika erfarenhet (de Bono, 1999). I hans framställning av metoden är användningen av denna således inte på något vis specificerad, utan sägs ha varit framgångsrik för alla typer av individer och i alla typer av företag.

Vi kan således konstatera att de två mest kända verktygen som ledare kan använda för att gynna kreativitet är tänkta att vara generellt applicerbara för samtliga kreativa processer och för samtliga involverade. Annan ledarskapslitteratur poängterar tillkortakommanden av att använda sig av ett generaliserat ledarskap och lyfter fram behovet av situationsanpassat ledarskap. Vi vill därför nu gå vidare med att behandla detta synsätt på ledarskapet och redogöra för hur kreativitetsforskningen har börjat ta tillvara denna kunskap.

3.2 SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP FÖR ÖKAD KREATIVITET

Inom ledarskapslitteraturen ligger det stor tyngdvikt vid behovet av ett situationsanpassat ledarskap i dagens organisationer (se exempelvis Hersey & Blanchard, 1982; Donaldson, 2001). Hersey och Blanchard (1982) menar att en ledares diagnostiska förmåga inte går att poängteras nog i litteraturen och de diskuterar omfattande vikten av att situationsanpassa ledarskapet för att svara till kraven från den omkringliggande miljön för ett förbättrat resultat.

Do unto others as you would have others do unto you (Hill, 2003:118) är ett vanligt sätt att resonera bland nyblivna chefer. Hill (2003) hävdar dock att chefer snart uppfattar komplexiteten i ledarskapet då vad en medarbetare uppskattar kan vara vad en annan hatar och att det därför krävs individanpassning. Hon citerar en nybliven chef:

I've got to focus on getting to know everybody – their personality, what makes them tick, what turns them off and on – so that I won't say the wrong things and get the best result out of them. Who is intellectual, who is motivated by logic, by emotional appeal? Who needs to get a kick in the pants once in a while, who needs more strokes. Some people stay late. Some come in early. Some avoid conflict. Some rant and rave (Hill, 2003:119).

Det finns således inget "bästa sätt" att leda människor, utan det beror på de individer som ska ledas, vilket är en grundläggande värdering inom den situationsanpassade ledarskapslitteraturen (se Hersey & Blanchard, 1982). Detta för oss in på frågan om hur ledare kan arbeta med situationsanpassat ledarskap i samband med att främja kreativitet hos de individer denne leder. För att kunna tala om ett situationsanpassat ledarskap för att främja

kreativitet vill vi först presentera de komponenter som ligger till grund för individens kreativa förmåga, för att tydliggöra dennes unikheter. Därefter vill vi redogöra för vad som i litteraturen poängteras att ledaren ska anpassa sitt ledarskap efter för att ta tillvara den kreativa potential individer besitter.

3.2.1 DEN KREATIVA INDIVIDEN

Vi vill här ta fram aspekter som forskare har uppmärksammat påverkar individens kreativa förmåga. Med detta önskar vi framhäva var individens kreativitet härstammar från för att sedan kunna relatera vad som framkommer att ledare bör anpassa sitt ledarskap efter för att främja kreativiteten hos individen.

Forskningen om individen och hur denne skiljer sig från andra i sin kreativitet är omfattande (se exempelvis Amabile, 1996; Williams & Yang, 1999; Rollof, 1999; Shalley & Gilson, 2004; Smith et al., 2000). Många forskare som behandlat individens kreativitet har ställt upp modeller för de aspekter de anser påverkar den kreativa förmågan och de flesta modeller innehåller liknande komponenter som bland annat individens kunskap, kognitiv stil, personlighet och motivation (DeLiello & Houghton, 2008). Vi väljer att utgå från en modell uppställd av Amabile (1983), då vi utifrån vår litteraturstudie kan konstatera att de flesta forskare hänvisar till denna forskare då de talar om individen och kreativitet och hon kan anses vara en av de främsta forskarna inom ämnet. Amabiles (1983) modell består av tre komponenter, *domain-relevant skills*, *creativity-relevant skills* och *task motivation*, vilka hon hävdar påverkar individers kreativa förmåga. Dessa tre komponenter är således vad vi kommer att utgå ifrån, men andra forskares bidrag och insikter inom dessa områden kommer också att presenteras.

3.2.1.1 DOMAIN-RELEVANT SKILLS

En första komponent i individens potential att vara kreativ menar Amabile (1983; 1988; 1996) grundas i individens specifika intellektuella kunskaper inom det område den kreativa uppgiften berör. Ju större en individs intellektuella förmågor är, desto mer omfattande, varierande och kreativa lösningar på ett problem går det att skapa. Utan kunskap inom ämnet kan det vara problematiskt att finna kreativa lösningar på ett problem då detta kan vara svårt att förstå (ibid.). Detta belyser vikten av att ha områdesspecifik kompetens för att den kreativa outputen ska bli optimal.

3.2.1.2 CREATIVITY-RELEVANT SKILLS

Även om en individ har den områdesspecifika kompetens som krävs för att kunna vara kreativ så är det en förutsättning att denne även besitter specifika förmågor och karaktärsdrag som främjar kreativitet, den andra komponenten i Amabiles (1983) modell.

Det ideala kreativa arbets sättet kräver många karaktärsdrag hos individen, menar Amabile (1983; 1988; 1996), men hon lägger den största tyngdvikten vid att den kreativa individen har en *självständighet* och inte tenderar att forma sig efter andra samt har en förmåga att avvika från tidigare uppfattningar. Många andra forskare har valt att fokusera på detta område i forskningen, det vill säga vilka av individens karaktärs- och personlighetsdrag som gynnar kreativitet, och det har framkommit att bland annat *öppenhet*, *självförtroende*, *ihärdighet* och *attraktion till komplexitet* sammankopplas med kreativitet (se exempelvis Prabhu et al., 2008; Smith et al., 2006; Paulus et al., 2006; Sternberg & Lubart, 1999; Shalley et al., 2004).

3.2.1.3 TASK MOTIVATION

Motivation kan enligt Amabile (1983) ses som den viktigaste komponenten för individuell kreativitet och hon menar att ingen av de ovanstående färdigheterna kommer till sin rätt om inte motivation föreligger. Hon gör en uppdelning mellan *intrinsic* och *extrinsic* motivation och förklarar hur dessa två påverkar kreativitet hos individer (Amabile, 1983; 1988; 1993; 1996). Extrinsic motivation innebär att en individ genomför en uppgift på grund av ett mål som ligger utanför individen, som exempelvis en monetär belöning. Intrinsic motivation uppstår däremot då individen ser en personlig utmaning med en uppgift och utför denna utav rent egenintresse (ibid.). Amabile (1983; 1988; 1993; 1996) hävdar att extrinsic motivation kan ha en hämmande effekt på individens kreativitet, medan intrinsic motivation framkallar kreativitet. Att alla skulle motiveras av samma sak eller av samma slags faktorer är enligt Amabile (1993) slutligen en förenkling av en egentligen mycket komplex företeelse, eftersom hon menar att individuella preferenser ligger till grund för motivation.

Sammanfattningsvis går det att urskilja att individens kreativitet grundas på tre övergripande faktorer, områdesspecifika kunskaper, förmågor som är särskilt kopplade till kreativitet och motivation inför den specifika uppgiften. Varje individ besitter olika egenskaper och har olika förutsättningar att vara kreativa i olika situationer (Amabile, 1988). Då detta uppkommer vara viktigt i litteraturen avser vi leda vidare in på vad som framkommer i litteraturen om hur ledaren bör situationsanpassa den kreativa processen efter individers olikheter.

3.2.2 DEN SITUATIONSANPASSADE KREATIVA PROCESSEN

Tidigare framhävde vi att situationsanpassat ledarskap framhålls som viktigt i ledarskapslitteraturen. Ett situationsanpassat ledarskap har även i kreativitetsforskningen börjat uppmärksammas på senare år, bland annat i form av att poängtera att användningen av kreativa verktyg i den kreativa processen kan anpassas för att stimulera medarbetarnas kreativitet, vilket vi kommer att redogöra för nedan.

3.2.2.1 SITUATIONSANPASSNING AV KREATIVA VERKTYG

Som vi tidigare konstaterat är de två mest kända kreativa verktygen av mer generell karaktär. Många forskare har dock på senare år förfinat och försökt specificera de verktyg som finns att tillgå för att stimulera kreativitet. Det har resulterat i att ett flertal versioner av verktygen, och råd angående vilka verktyg som är bäst att använda vid mer *specifika tillfällen*, har utvecklats. En första tydlig aspekt som vi kan se lyfts fram i litteraturen att ledare måste anpassa kreativa verktyg efter är ändamål, för att följas av en diskussion kring anpassning efter gruppstorlek, för att främja kreativitet. Först därefter finner vi litteratur som framhåller att ledare måste anpassa kreativa verktyg efter *individer* för att främja deras kreativitet. Vi kommer nedan att behandla var aspekt för att redovisa hur litteraturen menar att situationsanpassat ledarskap främjar kreativitet.

3.2.2.1.1 ANPASSNING EFTER ÄNDAMÅL

Rollof (1999) framhåller att vissa kreativa tekniker kan vara mer effektiva än andra i en viss given situation. Han relaterar då framförallt till i vilket *syfte* eller *ändamål* verktygen ska användas. Beroende på om syftet är att exempelvis ta fram en ny produkt, skapa en ny marknadsföringskampanj eller att komma fram till en lösning på ett problem, hävdar han att olika tekniker passar olika bra (ibid.). Andra författare är inne på samma spår som Rollof. Vid problemlösning menar exempelvis Butler (2010:58f), som bygger på de Bono (1970), att vissa problem är för komplicerade för att lösas genom logiskt tänkande eller divergent thinking. Då kan det, menar han, vara lägligt att istället använda sig av en metod som gynnar och stödjer lateralt tänkande. Också McFadzean (2000; 2001) stödjer denna ståndpunkt och hävdar att det vid behov av mer banbrytande idéer krävs metoder av lateral karaktär för önskat resultat. Beroende på typ av problem eller syftet man har med idégenereringen framkommer det således vara mer eller mindre användbart att ta hjälp av olika tekniker.

3.2.2.1.2 ANPASSNING EFTER GRUPPSTORLEK

En viss distinktion går även att finna i litteraturen gällande *storlek* på grupp. Vissa verktyg har ansetts fungera mindre bra vid för stora grupper som exempelvis brainstorming (se exempelvis Rollof, 1999; Aiken et al., 1994). Brainstorming har kritiserats i detta sammanhang på grund av att det bland annat uppstår *product blocking*, det vill säga att individerna i gruppen måste vänta med att uttrycka en idé då någon annan talar vilket kan resultera i att idén glöms bort till dess att det är dennes tur (se exempelvis Bolin & Neuman, 2005; Furnham & Yazdanpanahi, 1995). Vid ökat antal individer i gruppen ökar denna risk (Aiken et al., 1994). Det har därför framkommit att när gruppen överstiger tolv deltagare är brainstorming inte längre att föredra (Aiken et al., 1994; Rollof, 1999). Nya verktyg har då utvecklats som möjliggör större grupper vid idégenereringen med fortsatt goda kreativa resultat. Ett exempel är e-brainstorming, som är en utveckling av den traditionella brainstormingen (se exempelvis Furnham & Yazdanpanahi, 1995; Aiken et al., 1994; De Rosa et al., 2007). Aiken et al. (1994) och De Rosa et al. (2007) hävdar att medan produktiviteten och effektiviteten vid en traditionell brainstormingsession minskar när antalet gruppmedlemmar ökar, förblir produktiviteten i en e-brainstormingsgrupp opåverkad vid ökad gruppstorlek. Dessutom ger denna teknik vidare fördelar då anonymitet behålls och *product blocking* minskar.

3.2.2.1.3 ANPASSNING EFTER INDIVIDER

Tidigare i denna teoridel påvisade vi hur individer är unika i sin kreativa förmåga och på senare tid har det framförts att kreativa verktyg inte kan vara en one-size-fits-all lösning, inte bara med tanke på ändamål eller gruppstorlek, utan även med tanke på de *individer* som förväntas använda tekniken då dessa är unika (se exempelvis McFadzean, 2000, 2001; Kilgour och Koslow, 2009). Kilgour och Koslow (2009) är ett par författare som uppmärksammat behovet av att tekniker anpassas efter individer. De har exempelvis uppmärksammat detta genom att ha undersökt olika professioners reaktioner på specifika verktyg. De kunde konstatera att *account executives* genererar mer kreativa idéer med hjälp av divergent thinking techniques, medan *administratörer* ger bättre respons på traditionellt logiskt tänkande. Vad de vill hävda efter sin undersökning är att kreativa tekniker tydligt inte är one-size-fits-all utan behöver skräddarsys och anpassas efter användare (ibid.).

McFadzean (2000) är en annan författare som uppmärksammat att en ledare måste ta hänsyn till de individer denne leder för att välja rätt typ av verktyg, då olika individer kan svara olika på dessa. McFadzean (2000; 2001) ger förslag på tre typer av verktyg som en ledare kan använda vid kreativ idégenerering, vilka bör väljas utifrån vilka individer man har i sin grupp. Hon

kategoriserar de kreativa metoderna i *paradigm preserving techniques* (metoder som inte kräver att man bryter mot tidigare föreställda paradig eller tankesätt), *paradigm stretching techniques* (metoder som tvingar paradig att tänjas ut) och *paradigm breaking techniques* (metoder som ökar möjligheterna för fullständig brytning från tidigare paradig). Det viktigt att välja rätt metod utifrån individernas preferenser, menar hon, då individer annars kan känna sig osäkra och finna situationen obehaglig vilket kan påverka kreativiteten negativt. Hon förklarar att då man har en grupp av antingen oerfarna eller osäkra individer kan det vara negativt att använda en paradigm breaking metod, då deltagarna troligen inte är bekväma i att avvika från tidigare tankemönster. Hon ger rådet att det i denna typ av grupp istället kan vara lägligt att använda en paradigm preserving technique, där hon bland annat ger brainwriting, en version av brainstorming, som exempel (ibid.).

För att en ledare ska kunna välja rätt typ av metod så att individerna utmanar sitt tankemönster men samtidigt känner sig bekväma i situationen, är det viktigt för en ledare att veta på vilken erfarenhetsnivå individerna befinner sig (McFadzean, 2000). McFadzean (2000) menar vidare att optimal användning av de olika verktygen eller metoderna också beror på erfarenheten hos ledaren. En oerfaren ledare bör exempelvis inte använda de mer avancerade verktygen inom paradigm stretching respektive breaking, då detta inte tycks ge goda resultat eftersom de både är svåra att hantera och lätt resulterar i osäkerhet och obehag för de involverade (McFadzean, 2000). Vi kommer således in på ledarens roll och vilken kompetens som krävs hos denne för att kunna främja kreativitet genom situationsanpassning.

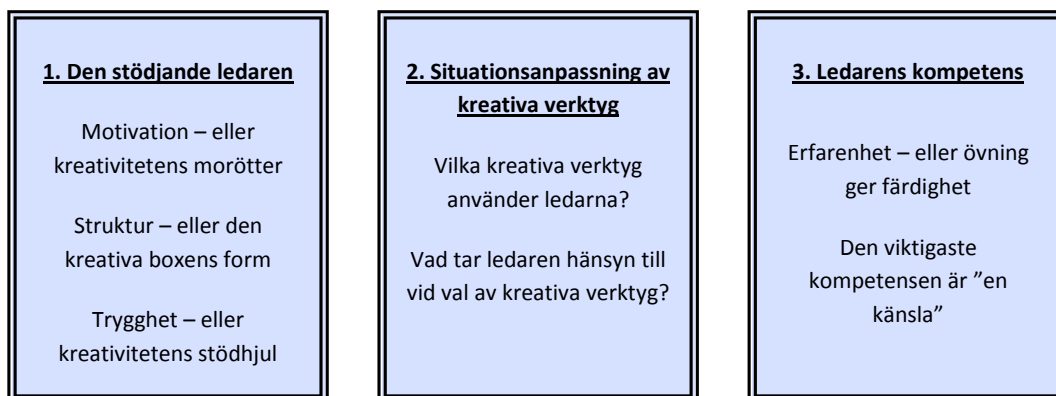
3.2.2.2 DEN SITUATIONSANPASSANDE LEDAREN

Med tanke på individers unikheter, som tidigare belystes, är det inte förvånande att ledning av kreativitet kräver anpassning. Zollitsch (2003) menar att ledaren måste ge varje individ unik känslomässig behandling och således ständigt måste anpassa sig efter individen. Roloff (1999) poängterar att en ledare måste ha känsla, kunskap och erfarenhet för att kunna avgöra beroende på situationen vad som krävs för handlingar och kunna leda innovativa projekt framåt. Zhou och George (2003) menar vidare att ledarens *emotionella intelligens* är en nyckelfaktor när det gäller att väcka, uppmuntra och stödja kreativitet bland de anställda i organisationer. Staw (1995), i Zhou och George (2003:546), säger att bakom de romantiserade kreativa resultaten finns en mängd av hårt arbete. Under skapandet av idéer går individer genom många olika emotionella stadier där stress, oro, glädje, tillfredsställelse och osäkerhet bara är några av de känslor de upplever (ibid.). Zhou och George (2003) menar att ledare med hög emotionell intelligens har förmågan att känna av olika individers sinnestillstånd och förmånligt använda sina känslor och anpassa sig efter individers behov för att stödja individerna i den kreativa processen.

3.3 SAMMANFATTNING

Sammanfattningsvis kan vi utifrån ovanstående teoretiska redogörelse konstatera att vad som i litteraturen främst framhävs viktigt för att främja kreativitet är att ledare måste skapa förutsättningar för kreativitet genom att *stödja individerna* i den kreativa processen med hjälp av bland annat motivation och en tydlig struktur. Vidare måste *ledare situationsanpassa användningen av kreativa verktyg* för att kunna frigöra och ta tillvara individernas kreativitet. För detta är *ledarens kompetens* essentiell, där emotionell intelligens framkommer vara något ledare måste besitta.

Vad vi dock inte vet, och vad litteraturen inte lyfter fram, är hur ledarens faktiska tankegångar och tillvägagångssätt för att ta tillvara individers kreativitet ser ut i praktiken. Det går att se i ovanstående teoriredovisning att litteraturen till stora delar fokuserar på vad ledare *måste* eller *borde* göra, men inte *hur*. Vi går därför att gå ut i praktiken för att undersöka hur projektledare gör för att frigöra och ta tillvara individers kreativitet och se om detta stämmer överrens med vad som i litteraturen uppmärksammas främja kreativitet. *Ledarens stöd, situationsanpassning av kreativa verktyg* och *ledarens kompetens*, som konstaterades vara fokus i teorin för att främja kreativitet, har använts som ett ramverk då vi samlat in det empiriska materialet. Vi har sedan även valt att strukturera upp analysen efter dessa teman. För att tydliggöra hur analysen kommer att läggas upp väljer vi att presentera nedanstående modell över vår analysram (figur 3.1).



Figur 3.1 Analysram.

4 ANALYS

Analysens tre teman är som ovan presenterats Den stödjande ledaren, Situationsanpassning av kreativa verktyg och Ledarens kompetens. Dessa utgör grundstrukturen för analysen, men begrepp och fokusområden som uppmärksammas under den empiriska studien kommer att styra analysen eftersom vad vi vill besvara med denna uppsats är hur praktiken ter sig, för att sedan relatera det till vad som framkommit i litteraturen. Avslutningsvis kommer vi presentera de slutsatser vi kan dra efter att ha fört denna analys.

4.1 DEN STÖDJANDE LEDAREN

Detta första analyssystema behandlar ledarens stöd av individen i den kreativa processen, närmare bestämt hur denne skapar möjligheter och förutsättningar för individen att frigöra sin kreativitet genom ett stödjande ledarskap. Vi kommer först att analysera Motivation för att sedan se hur projektledarna arbetar med Struktur och avsluta med en analys kring Trygghet. De två första områdena har uppmärksammas både i litteraturen och praktiken och kommer därför att utgöra viktiga delar i detta avsnitt. Trygghet är ett initiativ från praktiken, som där framhålls som en extremt viktig del i ledarens roll för att stödja individen och tillvarata dess kreativitet, och inbegrips därför i temat.

4.1.1 MOTIVATION – ELLER KREATIVITETENS MORÖTTER

Forskare har, som vi tidigare påvisat, poängterat ledarens roll i den kreativa processen och ledarens stöd har då utnämns essentiellt för kreativ framgång (se exempelvis Roloff, 1999). Men hur stödjer då ledare egentligen en kreativ process? Vilka tankegångar har projektledarna kring det stöd ledare bör ge individer? Hur gör ledare praktiskt för att individers kreativitet skall frigöras så att denna kan tas tillvara?

Roffe (1999) och Amabile (1993) är två av de många forskare som framhäver att ledaren ska *motivera* sina medarbetare för att stödja dem och skapa förutsättningar för dem att vara kreativa. Vidare poängteras att individer är olika och att en tro att alla individer skulle kunna motiveras på samma vis därför är orimlig (Amabile, 1993). Hur ser man på saken i praktiken? Framhålls motivation som viktigt för kreativitet och hur ser man vidare på motivation i fråga om anpassning efter individer? Vi kommer nu med att analysera vad som i praktiken framhävs kring denna stödjande faktor och hur projektledarna resonerar kring och tar sig an denna uppgift för att på bästa sätt frigöra och tillvarata kreativiteten hos individer.

4.1.1.1 HUR UPPMUNTRAR LEDARE KREATIVITET?

I litteraturen framhävs att intrinsic motivation gynnar, medan extrinsic motivation hämmar, kreativitet (Amabile, 1988). Det finns bland de projektledare vi talat med en blandad syn på vad motivation innebär och hur ledare bör arbeta med denna fråga, vilket får oss att fråga om det finns ett rätt sätt att motivera kreativitet.

4.1.1.1.1 FINNS DET ETT RÄTT SÄTT ATT MOTIVERA KREATIVITET?

Samtliga projektledare framhäver ett flertal olika sätt för att skapa motivation hos de individer de leder och som får individerna att frigöra sin kreativitet. Exempelvis berättar de att en så enkel aspekt som att ställa frågor kan motivera kreativitet, likväl som att skapa ett tillåtande klimat och att ge galna idéer en chans.

En motivationsfaktor som berörts ett flertal gånger under våra samtal med projektledarna är press. De framhäver att press kan vara ett sätt att motivera kreativitet då vissa blir mycket drivna av exempelvis en deadline. Däremot finns det individer som kan hämmas av för mycket tidspress och de kreativa idéerna kan komma att drabbas. Detta resonemang som förs i praktiken liknar något av vad Amabile (1988) menar då hon talar om press i samband med kreativitet, då hon hävdar att det finns positiva och negativa kategorier av press. Projektledarna tycks dock tydligare poängtera att reaktionen på press är individbaserad, och inte bara att det finns olika kategorier av press. En motivationsfaktor kan således vara rätt för en individ, men fel för en annan och projektledarna är eniga om att man som ledare måste känna av i vilket läge press motiverar individer och ger kreativa resultat så att man inte sätter press på individer som blir hämmade av det, utan istället driver på dem som då blir motiverade att vara kreativa.

Projektledarna tycker att det är svårt att endast peka ut en metod de använder för att uppmuntra kreativitet, och ger istället många olika och varierande exempel. Det är tydligt att det enligt projektledarna inte finns ett sätt, eller ett rätt sätt, att motivera kreativitet i praktiken, och ingenting tycks i praktiken hugget i sten. Emil säger exempelvis att vissa individer sporras av enkla incitament som av att det lottas ut en iPod, en typ av extrinsic motivation som enligt Amabile (1983; 1988; 1993; 1996) skulle hämma kreativitet, men projektledarna poängterar att valet av sätt att motivera helt enkelt beror på den individ som behöver motiveras.

4.1.1.1.2 DAGSFORM – VAD SOM MOTIVERAR LISA IDAG KANSKE INTE MOTIVERAR LISA IMORGON

Det framkommer vidare att val av motivationsfaktor i praktiken även kan bero på stunden, vilket vi inte kunnat uppmärksamma i litteraturen. Projektledarna framhäver att dagsformen

kan påverka individers sätt att reagera på olika motivationsfaktorer som bland annat press att prestera kreativ output. Pernilla anser exempelvis att en individ kan reagera olika på press vid olika tillfällen. Ledare kan vidare inte förvänta sig att alla individer alltid ska kunna vara kreativa. Ibland är man bara inte på kreativt humör, menar både Pernilla och Helene. Och då spelar det ingen roll hur mycket man som ledare försöker motivera denne att prestera kreativ output. Det behöver således inte bara vara så att en person inte kan bli motiverad på ett specifikt sätt, någonsin, utan det helt enkelt kan bero på tillfället. Vad som motiverar Lisa idag kanske inte motiverar Lisa imorgon. Vad som framkommer vara viktigt är således ledarens fingertoppskänsla för att känna av individers dagsform för att kunna motivera dem efter individens preferenser för stunden för att kunna frigöra dennes kreativitet. Lisa kanske vanligtvis presterar lysande kreativ output vid deadlines, men då hon en dag är ledsen påverkar det hennes reaktioner under press. Därför bör ledaren anpassa sig efter Lisas humör och motivera på annat vis en sådan dag. Genom att projektledarna tänker i dessa banor kan de motivera individer på lämpligt vis och lyckas frigöra och ta tillvara deras kreativitet.

Vi vill nu ge en fortsatt analys av projektledarnas tankar kring vad hos individer som kan påverka deras motivation och vad ledare således behöver beakta för att kunna anpassa sig efter varje individ och frigöra kreativitet.

4.1.1.2 HUR MYCKET UPPMUNTRAN KRÄVS FÖR KREATIVITET?

Ovan konstaterades att det inte finns ett, utan flera sätt, att motivera individer att vara kreativa, och att de olika sätten kan passa olika bra för olika individer samt vid olika tillfällen. Från våra samtal med projektledarna framgår vidare att olika individer kan behöva olika *mängd* av motivation och att ledarna behöver anpassa sitt ledarskap därefter för att kunna anpassa motivationsgraden så att mesta möjliga kreativa potential kan tas tillvara, vilket vi kommer att behandla nedan.

4.1.1.2.1 HUR MÅNGA MORÖTTER BEHÖVER INDIVIDEN?

Kajsa gav en djupgående beskrivning av hur hon som ledare arbetar med att motivera sina medarbetare och förklarade att ett team är likt ett lokomotiv där det finns ett lok, tågagnar och en broms. Individerna i loket drivs redan av en stark motivation. Dessa menar Kajsa inte behöver motiveras ytterligare av ledaren, utan endast behöver få en utpekad riktning. De som sitter i vagnarna är likgiltiga men lojala, och individerna vid bromsen kommer vägra en uppgift oavsett mängd av motivation. De som energin bör läggas på och som borde ges flest morötter är därför individerna i vagnarna då de med motivation kan frigöra sin kreativitet, menar Kajsa.

Helene förklarar att hon arbetar i en ideell organisation med medlemmar som har en stark inre drivkraft att prestera kreativa lösningar. Hon menar vidare att medlemmarna har gemensamma karaktärsdrag, nämligen att de bland annat är öppna och drivna, vilka är karaktärsdrag som i teorin utpekats vara kreativa (se exempelvis Prabu et al., 2008; Amabile, 1983). Helene erkänner att hon sällan behöver motivera sina medarbetare, och vi vill hävda att detta kan bero på att de besitter karaktärsdrag som gynnar kreativitet och att det därför inte krävs stora mängder av motivation för att frigöra den kreativa förmågan hos dessa individer. Om individerna inte hade haft dessa kreativa karaktärsdrag kan det tänkas att hon hade behövt arbeta med motivationsfrågor i högre grad för att frigöra deras kreativa potential. Vi vill således påstå att individers karaktärsdrag kan påverka i vilken mängd ledaren behöver motivera dem att vara kreativa.

Det är tydligt, utifrån vad Helene och Kajsa förklarar, att olika individer behöver olika mängd motivation för att vara kreativa och att ledare bör anpassa sig därefter för att frigöra och ta tillvara deras kreativitet. För att frigöra kreativ potential och ta tillvara kreativiteten hos individerna framkommer således att det är viktigt att ledaren kan identifiera vilka individer de har att göra med. Vilka sitter i vagnarna? Vilka är bromsarna? Vilka drivs redan av stark motivation och är redan kreativa? Genom att känna av detta kan de lägga energin på rätt plats för att motivera rätt individer i rätt grad. Eftersom motivation ökar kreativitet (Amabile, 1988) kan de således på detta vis ta tillvara individernas kreativitet på bästa vis.

4.1.1.2.2 BEHÖVER ÄVEN LEDAREN EN MOROT?

Det framkommer i analysen av motivation ovan hur viktigt det är att ledaren anpassar sig efter individerna och hur projektledarna tänker kring vad individerna har för preferenser för att kunna frigöra deras kreativitet. Men det är vidare intressant att fundera över kreativitet i förhållande till, inte bara individers förutsättningar för vad som motiverar dem att vara kreativa, utan även till ledarens förutsättningar och preferenser. Hur påverkar bekvämlighet och egna preferenser ledaren i val av sätt att motivera? Att det tycks finnas oändligt många sätt att motivera sina medarbetare kanske inte bara grundas i att det finns många olika individer som kräver olika motivation, utan också i att det finns lika många olika ledare som besitter särskilda preferenser och har skilda synsätt på motivation. Helene väljer exempelvis ofta att motivera genom delegering, men det kanske inte är ett förstahandsval för en ledare som har ett otroligt kontrollbehov? Detta tänk kring hur ledaren föredrar att arbeta med motivation, och ledarens förutsättningar att göra så, är inte något vi finner i teorin. Där poängteras tydligt individens skilda preferenser, men inte ledarens (se Amabile, 1983; 1988; 1993; 1996). Detta menar vi kan

grundas i det faktum att det tidigare inte har forskats speciellt mycket kring dessa aspekter med fokus på ledaren och hur denne tänker, utan mestadels med fokus på individen.

Oavsett frågan om ledaren själv har olika preferenser gällande val av motivationsfaktor så går det att konstatera att projektledarna är högst medvetna om olikheterna i individernas preferenser gällande vad man blir motiverad av och de hävdar att det därför heller inte finns något rätt sätt att motivera. Det finns dock ett par generella aspekter hos individerna som projektledarna ofta väljer att beakta för att kunna anpassa sitt arbete, som dagsform, behov och personliga preferenser, för att på bästa sätt stödja individerna så att deras kreativitet kunde frigöras och därmed tas tillvara. Hur kan ledare förutom med hjälp av motivation stödja individer och skapa förutsättningar för att frigöra och ta tillvara deras kreativitet?

4.1.2 STRUKTUR – ELLER DEN KREATIVA BOXENS FORM

Nästa aspekt som vi identifierat vara avgörande för att kunna stödja kreativitet är att skapa en tydlig struktur för den kreativa processen, men också att erbjuda frihet till individen. Dessa aspekter kommer nedan behandlas med fokus på hur ledare i praktiken ser på dessa funktioner som stödjande för att frigöra och ta tillvara individers kreativitet.

4.1.2.1 GIVNA RAMAR ÄR ETT MÅSTE

I litteraturen framställs att kreativitet är att finna nya, banbrytande idéer och detta menar många forskare (se exempelvis de Bono, 1999) grundas i individers förmåga att tänka utanför ramarna. Att vara fri att tänka bortom tidigare mönster, bortom vad som anses logiskt och bortom uppgivna gränser tycks således nödvändigt för att detta skall möjliggöras. Kreativitet är vidare något som i litteraturen förknippas med individer som inte formas efter sin omgivning, utan som går sin egen väg (se exempelvis Amabile, 1983). Med grund i kreativitetens karaktär och den kreativa individens personlighetsdrag skulle struktur, rent förenklat, motsäga kreativ output. Att individer skulle få vara fullständigt fria även i den kreativa processen menar vi därför, simplificerat, borde gynna den kreativa outputen då individens tankar inte skulle begränsas av uppsatta ramar eller rigid struktur. Dock finns forskare, som Reiter-Palmon och Illies (2004), som hävdar att både struktur, mål, syfte och ett visst mått av instruktioner är avgörande för ett gott kreativt resultat. Hur ser man då på detta i praktiken? Finns det åsikter om behov av struktur och frihet även där? Hur tänker ledare och hur arbetar de med att finna balansen mellan dessa båda viktiga och till synes något motsägande stödjande åtgärder?

Vid närmare inblick i praktiken kan vi se att fullständig frihet inte är någonting som förespråkas. Kajsa menar att människan inte tycks prestera mer kreativ output utan struktur och anser

således inte att full frihet stödjer eller gynnar kreativitet. *Givna ramar är ett måste*, Kajsa menar att allt annat vore galenskap (Kajsa 100420). Men hur agerar projektledarna för att skapa en stödjande struktur? Samtliga intervjuade framhäver att en essentiell funktion en ledare har för att stödja och öka kreativitet inom sin organisation är att upprätta en struktur genom att ge ett syfte med den kreativa processen och sätta upp tydliga mål. Att alltid uppge ett mål menar Emil starkt bidrar till att individer blir kreativa, då han tror att människor är resultatnriktade och med hjälp av mål kan få viljan att lägga ner den energi som krävs för att vara kreativ. Ett syfte och en struktur ger vidare stöd åt processerna så att det inte bara bli "flumkreativitet", hävdar Simon och Karl menar vidare att *rikta kreativiteten är nog det enda jag gör* (Karl, 100430). Fortsättningsvis hävdar Soraya att det är av stor vikt att introducera målet och syftet med en idégenereringssession till teamet, och förklara vad som förväntas av individerna, då detta skapar en trygghet och en förståelse för vad de ska göra. Genom att sätta upp mål kan vi se att ledarna skapar förutsättningar för att de idéer som framkommer ska vara relevanta och användbara i det syfte som är tänkt, och således uppfylla en aspekt av att definieras kreativa (jfr Lim & Choi, 2009).

Det kan tros att det inte alltid är optimalt eller låta förenligt med kreativitet att sätta ramar, påpekar Kajsa, men avslutar med att säga att *i allt har vi gränser* (Kajsa, 100420). Hon liknar ramen för den kreativa processen vid en fotbollsplan där en spelare inte är helt fri att spela hur denne själv önskar då det finns regelverk som måste följas. Däremot finns det inget som säger att spelaren inte kan vara ytterst skicklig och kreativ i hur denne lirkar sig förbi försvararen, menar hon, och trots att det finns ramar kan individen således vara kreativ. Men är detta "trots att det finns ramar" eller snarare "på grund av" att det finns ramar? Tänk exempelvis om fotbollsspelaren inte ens har en plan att spela på, då kan det inte bli någon match och det går heller inte att göra mål. På samma vis skulle det alltså inte vara möjligt för individer att prestera kreativa idéer utan en uppsatt struktur och givna mål.

Genom att bidra med en struktur skapar således projektledarna ett stöd för individerna, och hjälper dem att vara kreativa, genom att guida individerna genom sin kreativa process. Projektledarnas resonemang om strukturens betydelse tycks så långt likna resonemanget i litteraturen (se exempelvis Reiter-Palmon & Illies, 2004). Alla behöver ramar. Men behöver alla individer samma struktur och ramar eller behöver även dessa anpassas? Detta går vi nu vidare med.

4.1.2.2 RÄTT INSTRUKTIONER TILL RÄTT INDIVIDER

Emil hävdar att instruktioner är enormt viktiga för att få ett bra kreativt resultat, vilket även uppmärksammas av författare som bland annat Reiter-Palmon och Illies (2004) och Shalley och Gilson (2004). Många ledare gör felet, menar Emil, att inte öppna processen på rätt sätt, att inte tydliggöra målet och syftet med processen. Det är med hjälp av rätt instruktioner som man får individerna att tänka kreativt, menar han. Emil fortsätter att det inte går att ge samma instruktioner till alla grupper eftersom individer är olika. Exempelvis menar han att den äldre generationen kan behöva mer instruktioner än den yngre, eftersom de är vana vid och gärna vill ha tydliga anvisningar. Soraya är av samma åsikt som Emil, då hon anser att olika personer kan behöva olika mycket instruktioner. Detta kan enligt henne grundas i individernas mognad, erfarenhet av kreativt arbete samt i individens personlighet. Med det senare menar Soraya att vissa är mer bekväma än andra i att ge sig in i en process utan att veta vad som väntas, medan andra behöver tid och tydliga instruktioner i förväg. Avslutningsvis menar hon att det är essentiellt för ledare att känna av den nivå individerna i ett team befinner sig på för att ge rätt mängd av instruktioner till rätt individer, så att samtliga blir nöjda och känner sig trygga i situationen.

Vi kan se att projektledarna förbättrar möjligheten att frigöra och ta tillvara individers kreativitet genom att medvetet anpassa instruktionerna efter individers behov. Det framkommer att om inte rätt eller tillräckliga instruktioner ges till rätt individ skapas inte rätt förutsättningar för dem att vara kreativa. Däremot ger bra och tillräckliga instruktioner individen möjlighet till att använda sin kreativa potential, och därmed frigör ledaren individens kreativitet. Ledarens förmåga att läsa och känna av sina medarbetare blir således av största vikt för att kunna stödja dem korrekt och kunna leda dem mot kreativitet. När Reiter-Palmon och Illies (2004) talar om instruktioner påpekar de endast att ledare bör instruera individer i den kreativa processen. De går inte vidare med resonemanget att olika instruktioner, eller olika grad av dessa, kan behövas beroende på den unika samlingen individer, vilket vi upptäckt tycks vara en självklarhet i praktiken. Än en gång ser vi att praktiken tänker ett steg längre kring individerna då de arbetar med att frigöra och ta tillvara individers kreativitet.

4.1.2.3 RELEASE ME...

Trots betydelsen av en struktur, som ovan lyfts fram som en nödvändighet för att kunna frigöra kreativitet, framhäver projektledarna också att frihet är viktigt för att kreativiteten skall kunna frigöras, vilket vi också kan se i litteraturen (se Amabile, 1988). Kajsa är extremt tydlig med att poängtera vikten av individernas frihet inom uppsatta ramar. Hon säger att det annars finns en

risk att styrningen av processen kan gå till överdrift och hämma kreativiteten. Fortsättningsvis menar hon att risken även finns att deltagarna känner sig manipulerade och att processen endast används för att de skall känna sig delaktiga i beslut, men att ledaren redan i förväg bestämt vad resultatet skall bli. Detta menar vi gör att ledare vid sådana tillfällen kan riskera gå miste om individernas fulla kreativa potential då de styrs mot ett redan uppsatt mål. För att kunna frigöra och ta tillvara all potentiell kreativitet kan det därför vara viktigt att ledaren finner balansen mellan att styra och att ge frihet, och detta är en problematik man i praktiken är medveten om. Helene menar att om hon styr för mycket och inte lämnar utrymme för individerna i teamet så dödar hon kreativiteten. Hon menar vidare att hon inte vill ta ifrån folk deras ansvar utan hävdar att "frihet under ansvar" innebär en bra balans. Att arbeta med frihet under ansvar kan skapa en högre grad av kreativitet då individerna känner sig delaktiga och för att en ledare ska kunna frigöra och ta tillvara så mycket kreativitet som möjligt hos de individer denne jobbar med kan detta ses vara ett gynnsamt arbetssätt.

För att summera menar vi att genom att strukturera upp processen och sätta ramar är det tydligt att ledare kan se till att individernas kreativa idéer inte går till spillo. Ledaren kan således med hjälp av struktur skapa förutsättningar att utnyttja samtliga individers kreativa kompetens. Det går därför att sluta sig till att struktur inte alls motsäger kreativitet, utan snarare är ett hjälpmedel för ledare i att stödja den kreativa processen och ta tillvara individers kreativitet, men att det är viktigt att finna en balans mellan struktur och frihet. Teori och praktik kan konstateras vara av samma åsikt gällande detta, men vad som än mer tycks framkomma i praktiken är ledarens behov av fingertoppskänsla för att se vad som behövs för var specifik situation och individ. Det finns enligt projektledarna inget tvivel om behovet av att anpassa sig efter individerna, det gör man rent naturligt. Vad många av projektledarna tror, är att förmågan att känna av vad som behövs och hur individerna reagerar är en förmåga man som ledare måste ha för att lyckas. Att känna av individer och deras reaktioner har framkommit vara nödvändigt för att kunna balansera struktur och frihet gentemot individerna, men också för att kunna skapa en trygghet hos dem – vilket är en sista och avgörande stödjande komponent som vi har identifierat vara en förutsättning för att individers kreativa förmåga ska kunna frigöras och vi kommer behandla denna stödjande komponent nedan.

4.1.3 TRYGGHET – ELLER KREATIVITETENS STÖDHJUL

Vi har vid ett par tillfällen i ovanstående avsnitt om den stödjande ledaren tangerat ämnet *trygghet*. Trygghet är något som tycks stå högt upp på projektledarnas lista över vad som inverkar på individens kreativa förmåga och det uppfattas vara en essentiell förutsättning för att

stödja och frigöra kreativitet hos individer. Flertalet av projektledarna vi talat med menar därför att en essentiell aspekt av ledarrollen är att skapa en trygghet hos individerna. Att individerna måste vara trygga framhålls även till viss del i litteraturen (se exempelvis Zollitsch, 2003). Men *hur* ledaren kan *skapa* trygghet är dock inte framträdande i denna litteratur. Då trygghet poängteras starkt i praktiken, och ämnet till synes är tunt i litteraturen, finner vi det intressant att analysera denna stödjande aspekt för att bidra med praktiska insikter kring detta. Så hur gör ledare då detta i praktiken? Hur skapar ledare trygghet? Kajsa medger att det är mycket svårt, men trygghet är faktiskt något som ledaren i hög grad har möjlighet att påverka, menar Soraya och Simon.

4.1.3.1 ANTARKTIS ISBLOCK ELLER AFRIKAS SLÄTT? KLIMATET ÄR AVGÖRANDE

Det har framkommit att projektledarna anser att ledare har i uppgift att skapa en tillåtande miljö då detta innebär trygghet för individer. Helene framhåller vikten av att alla ska kunna säga vad de vill och att klimatet måste vara väldigt öppet för att individer skall våga bidra med idéer. Kreativa idéer är enligt Simon väldigt "nära en själv" och det man tar fram som en idé tycker man ofta personligen är bra. Därför krävs det mycket trygghet för att våga uttrycka en idé, och för att inte känna sig personligt angripen av kritik, menar han. *Trygghet skapar ett riktigt bra klimat att våga berätta och bjuda på sig själv*, säger Simon (100420). Kritik menar projektledarna dödar kreativitet och hävdar istället att det måste vara okej att säga galna saker. Klimatet påverkar således individers förmåga att frigöra kreativitet och det är därför viktigt att ha ett tillåtande klimat för att individerna skall känna sig trygga nog att våga vara kreativa och stå för sina idéer. Klimat berörs av Amabile (1988) i litteraturen och hon hävdar likt projektledarna att ett tillåtande klimat skapar bra förutsättningar för att främja kreativitet, men vi ser inte att hon uppmärksammar att ett tillåtande klimat gynnar trygghet, vilket man i praktiken uppfattar vara det fundamentala för att kunna frigöra och ta tillvara kreativitet.

Trygghet möjliggör att individerna vågar öppna upp sig och delge de idéer de har, och potentialen kan därför utnyttjas mer än om individerna av osäkerhet väljer att hålla tillbaka sina kreativa idéer. Genom att skapa ett tillåtande och tryggt klimat och genom att uppmärksamma denna uppenbart viktiga aspekt av ledarens stöd, menar vi att projektledarna öppnar upp för att kunna frigöra och ta tillvara individers kreativitet.

4.1.3.2 RELATIONER SKAPAR TRYGGHET

Vad som vidare framkommer i diskussioner om individers trygghet är att denna kan påverkas av huruvida individerna i en grupp känner varandra eller inte. Kring denna aspekt har det

framkommit förklaringar om hur projektledarna arbetar med relationer för att skapa trygghet och således kunna frigöra kreativiteten och ta tillvara den kreativa potentialen hos individerna. Majoriteten av projektledarna menar att det, ur trygghetssynpunkt, kan vara avgörande att individerna känner varandra då det inverkar på många individers möjlighet att bidra till processen. Pernilla poängterar starkt att relationer skapar trygghet. Hon menar att individer, då de känner varandra, har större medvetenhet om hur en idé kommer att mottas eftersom de har erfarenhet av detta sedan tidigare. Att individerna känner varandra menar Helene också kan bidra till att man är medveten om vem man arbetar bra ihop med och vilka som blir hämmade av varandra i den kreativa processen. Alla individer trivs inte med att arbeta ihop, fortsätter hon, och känner sig inte trygga tillsammans. I hennes organisation väljer man därför att arbeta ihop med dem man vet att man fungerar ihop med, som man känner sig trygg med. Kajsa förklarar vidare vikten av att hon som ledare sätter samman ett team av individer som inte hämmar eller låser varandra och Karl och Soraya fortsätter med att poängtera hur olika roller i teamet ska fyllas för bästa kreativa resultat. Genom att sätta samman ett team av individer och bygga relationer mellan dessa kan ledare således påverka det kreativa resultatet i positiv bemärkelse genom att skapa en trygghet och se till att individerna snarare sporrar än hämmar varandra.

En genomtänkt gruppammansättning där goda relationer och trygghet gynnas är således ett sätt som ledare i praktiken använder för att frigöra och ta tillvara individers kreativa potential. Hur ledare bör sätta ihop rätt team står det också mycket om i litteraturen (se exempelvis Bouchard, 1972; Rollof, 1999; Paulus et al., 2006; Thompson & Choi, 2006; Prabhu et al., 2008). Där fokuseras det dock till stora delar på att sätta ihop personligheter som kompletterar varandra för bästa kreativa resultat. I praktiken tycks det utöver detta också handla om att sätta ihop folk som trivs med varandra. Från projektledarna framkommer att om individer trivs och är trygga i en grupp vågar de vara kreativa, och utefter det sätter ledare därför samman team. Men hur gör ledare när de inte kan välja team och sätta samman individer som är trygga med varandra? Hur jobbar de då för att skapa så bra förutsättningar som möjligt för att frigöra kreativitet hos individerna?

4.1.3.2.1 ARBETA MED TEAMBUILDING FÖR ATT SKAPA TRYGGHET

Här teambuilding kommer in i bilden. Teambuilding uttrycks av projektledare vara ett grundläggande redskap för att skapa trygghet och få individer att våga vara kreativa. Det är således ett redskap ledare kan använda för att i slutändan frigöra och ta tillvara individers kreativitet. Men i de böcker och artiklar vi behandlat inför denna uppsats har kreativitet i samband med teambuilding, som projektledarna anser vara en grundsten för att få individer trygga i den kreativa processen, inte berörts en enda gång. Denna aspekt är uppenbart mer

förknippad med kreativitet i praktiken än i litteraturen vilket vi finner intressant och detta är värt att uppmärksamma. Så vad säger projektledarna om teambuilding?

Simon och Soraya talar båda om teambuilding som ett redskap att använda för att få grupper av individer att snabbt lära känna varandra och skapa relationer för att få en trygghet i gruppen. Simon menar att alla behöver trygghet och att alla grupper därför behöver teambuilding i viss utsträckning. Själv arbetar Simon mycket med TSU, trygghet, samarbete och utmaning – i den ordningen. Att hoppa direkt in i samarbetsfasen menar Simon fungerar – tills det är dags för en utmaning, då det ofta fallerar på grund av att tryggheten inte finns. Därför är det alltid viktigt att börja med att skapa en trygghet innan man inleder arbete med kreativitet, menar han, och detta genom teambuilding för att lära känna varandra. Han påstår att det genom teambuilding skapas en "vikänsla" och ett gemensamt mål, likväl som den grundläggande trygghet som krävs för att individerna skall våga delge sina kreativa idéer.

Simon och Soraya påpekar båda avslutande att de ofta snabbt känner av hur mycket de behöver arbeta med teambuilding när de möter en grupp av individer, då de känner av om dessa tycks behöva mer eller mindre trygghet för att våga vara kreativa. Det är en magkänsla de går efter, säger de. Ledarens känsla framkommer åter som avgörande för hur ledare på bästa sätt ska agera mot och anpassa sig efter individer för att stödja, frigöra och slutligen tillvarata deras kreativa förmåga.

4.1.4 SAMMANFATTNING

Ovan har vi redogjort för och analyserat hur projektledarna arbetar med stödjande åtgärder och skapar förutsättningar för att kunna frigöra och ta tillvara individers kreativa potential. Vi började med att behandla den stödjande aspekten motivation, och det gick att se att det i praktiken inte finns ett rätt sätt att motivera individer för att frigöra deras kreativitet. Projektledarna anpassar sig efter individers olikheter, deras preferenser och dagsform, och motiverar dem därefter, men även ledarens preferenser framkom vara högst påverkande. Vi gick sedan vidare med att analysera hur struktur och frihet kan fungera som ett stöd för individer att frigöra sin kreativitet i den kreativa processen. Det framkom att en balans mellan dessa två faktorer är essentiell, men att det ena inte får utesluta det andra. Slutligen har vi behandlat trygghet, en faktor som framkommit vara mycket starkt stödjande i praktiken och som anses vara en förutsättning för att kreativitet skall kunna frigöras och tas tillvara hos individer. Att skapa ett tryggt klimat och relationer mellan individer poängteras vara en förutsättning för att trygghet skall skapas. Gemensamt för samtliga områden har framkommit vara att projektledaren ständigt måste se till den enskilde individen och vad denne kräver och anpassa sin stödjande roll

därefter för att dennes kreativitet skall kunna frigöras och tas tillvara. För att kunna göra detta har det visat sig att ledare ofta går efter sin egen magkänsla och egna preferenser.

Ledarens stöd har framkommit vara grundläggande för att individer skall kunna vara kreativa i idégenereringsprocessen. Men ett stödjande ledarskap är enligt projektledarna inte det enda som behövs för att frigöra och kunna ta tillvara individers kreativitet, utan är snarare en av förutsättningarna för att kreativitet skall kunna frigöras. En annan förutsättning är att ledare använder kreativa verktyg som stimulerar individens kreativitet och detta är vad som avses behandlas i nästa tema.

4.2 LEDARENS SITUATIONSANPASSNING AV KREATIVA VERKTYG

Detta tema avser analysera hur projektledare i praktiken använder sig av kreativa verktyg och hur denne resonerar kring användningen av verktygen. Stort fokus kommer att ligga på hur ledarna, då de använder kreativa verktyg, anpassar dem för att frigöra och ta tillvara individers kreativitet. Efter en introduktion till betydelsen av att använda kreativa verktyg för att kunna frigöra kreativitet, kommer vi att uppmärksamma vilka kreativa verktyg projektledarna använder för att gå vidare med att behandla vad ledarna tar hänsyn till vid val av kreativa verktyg. Temat syftar till att skapa en förståelse för hur ledare i praktiken använder verktyg för att kunna frigöra och ta tillvara den kreativa potentialen hos individer.

4.2.1 TRÄNA UPP KREATIVITETEN!

Kreativa verktyg har utvecklats och växt fram alltmer i litteraturen sedan det uppmärksammats att alla individer faktiskt kan träna upp sin kreativa tankeverksamhet (Zollitsch, 2003). Projektledarna är överrens om att kreativa verktyg hjälper dem i sitt arbete för att frigöra individers kreativitet. Emil menar exempelvis att kreativa verktyg är jättebra, *man måste ha bra metoder för att få ut något [kreativitet]* (Emil, 100429). Simon förklarar vidare att det krävs hårt arbete för att kunna tänka mer kreativt och förklarar närmare hur individens hjärnverksamhet fungerar i dessa sammanhang.

Det [hjärnan] ser ut som ett nätverk med massa vägar mellan punkter. Där folk åker ofta bygger man bredare vägar. Så blir det större och större vägar. Till landet finns det inte så många som åker, men i slutet av sommaren vet man precis vart man ska svänga, stanna in och så. Ju oftare man åker någonstans desto bredare blir vägen. Så är det nog med kreativitet också. Tvingar man sig själv att komma på idéer, och tänka, så blir det nog enklare. I början är det jobbigt, men med träning blir det lättare (Simon, 100420).

Från detta går det att se att ledare genom att använda kreativa verktyg kan komma att få bättre förutsättningar för att kunna frigöra och ta tillvara individers kreativitet. Individers kreativa

potential kan lättare komma till användning med hjälp av kreativa verktyg som kan träna upp och lyfta fram individers underliggande kreativa förmåga. Kreativitet som annars inte skulle komma fram på grund av att tankesättet är begränsat, då vuxna individer sedan skolgången blivit allt mer hämmade i sin förmåga att tänka kreativt (Levin, 2008), menar vi därför med hjälp av verktyg kan komma upp till ytan.

Att ledaren vidare situationsanpassar verktyg har framkommit avgörande i senare litteratur, så som redovisats i teorin, för att individers kreativa förmåga ska komma till sin rätt. Vi vill i denna analys se hur ledare i praktiken arbetar med att anpassa verktygen för att individers kreativitet ska kunna frigöras och tas tillvara. Vi frågar oss hur de resonerar kring användningen av verktyg i förhållande till de individer de ska arbeta med för att kunna frigöra och ta tillvara samtliga individers kreativa förmåga och nå ett kreativt resultat. Vi börjar med att redogöra för vad det är för slags verktyg projektledarna använder och hur det kommer sig att de valt just dessa för att senare analysera deras val och anpassning ytterligare.

4.2.2 VILKA KREATIVA VERKTYG ANVÄNDER PROJEKTLEDARNA?

Det finns en mängd olika kreativa verktyg som används i praktiken, som tvärtomövningar, olika sorters rollspel, scenarios, openspaceövningar och användning av post-its, för att ge några exempel. Utifrån vårt material har vi kunnat urskilja två verktyg som tycks gemensamma och som samtliga projektledare har använt i idégenereringsessioner, nämligen brainstorming och six thinking hats. Dessa två verktyg kan vi konstatera är de som projektledarna i första hand tänker på när vi nämner kreativa verktyg och som alla någon gång har testat. Dessa två verktyg är också de som enligt vår redovisade teori är de mest kända och uppmärksammade vilket väcker tankar hos oss om vad det egentligen är som ligger till grund för valet av verktyg? Har dessa verktyg fallit ut lika bra i praktiken som de sägs göra i litteraturen?

Många av projektledarna menar att brainstorming är ett verktyg som de tar till användning i många sammanhang, och som de lätt kan anpassa efter situation. Brainstorming anses vara framgångsrikt då det med hjälp av denna metod med stor säkerhet går att framkalla kreativa resultat och vi kan se att det därför är en lika populär metod i praktiken som den framhålls vara i litteraturen. Six thinking hats, däremot, har framkommit inte vara lika populär och generellt applicerbar i praktiken som den framhävs vara i litteraturen. Många av projektledarna har testat metoden, eftersom den är känd, men de flesta har uppfattat verktyget som komplicerat och att individerna inte kommer till sin rätt när detta verktyg används då många inte känner sig bekväma i att bli tilldelade ett specifikt tankesätt. Vidare förklarar projektledare att metoden kräver mycket kompetens både hos ledaren och hos individerna för att få ett lyckat resultat. Att

six thinking hats inte har fått genomslag i praktiken tycks således ligga till grund i att det kan vara för komplext och för svårt att anpassa.

Vi har således kunnat se att det faktum att ett verktyg går att anpassa ökar användningen av detta i praktiken. Finns det mer som mer påverkar projektledarens val av verktyg ur den "verktygslåda" de har?

4.2.3 VAD TAR LEDAREN HÄNSYN TILL VID VAL AV KREATIVA VERKTYG?

Projektledarna poängterade genomgående att valet av verktyg även ofta grundas på faktorer såsom vad ändamålet med idégenereringen är, hur många individer som medverkar och vilka dessa individer är. Dessa är faktorer som samtliga också framhävs i litteraturen (se McFadzean, 2000; 2001; Kilgour & Koslow, 2009; Aiken et al., 1994). Nedan kommer vi att analysera hur de mer specifikt resonerar kring och anpassar ledarskapet efter detta då de arbetar med kreativa verktyg samt hur det påverkar möjligheten att frigöra och ta tillvara individers kreativitet.

4.2.3.1 ÄNDAMÅLET PÅVERKAR VAL AV VERKTYG

Som presenteras i vår teori påstår forskare att olika kreativa verktyg kan passa olika bra beroende på vad syftet eller ändamålet med idégenereringen är. Forskare hävdar framförallt att metoder av lateral eller divergent karaktär kan vara passande för olika situationer (se McFadzean, 2000; 2001; Butler, 2010). Detta kan även urskiljas i praktiken, även om projektledarna inte tydligt särskiljer karaktären av de olika verktygen såsom i litteraturen. Är syftet med en övning att komma med så många idéer som möjligt menar bland andra Helene att exempelvis brainstorming, som vi tidigare identifierat vara en divergent teknik, passar bra. Då är syftet med övningen så pass enkelt att mer avancerade verktyg inte krävs, fortsätter Pernilla. Däremot tycker Pernilla att det ibland är extremt värdefullt att använda andra verktyg. Hon ger som exempel när hon skulle arbeta med att förändra värdegrunder i sin organisation. Då testade hon att använda six thinking hats, en lateral metod som de Bono (1999) menar hjälper till att bryta tidigare tankemönster. Värdegrundsarbete kräver troligtvis ifrågasättning av tidigare värderingar snarare än att endast producera så många idéer som möjligt och valet att använda six thinking hats istället för brainstorming i detta läge tyder på att det fanns en bakomliggande tanke kring val av verktyg efter vad syftet med processen var.

Även de andra projektledarna menar att de ofta har i åtanke vad ändamålet med idégenereringen är och att de anpassar sitt val av verktyg därefter. Karl berättar exempelvis att då de har en öppen problemställning så brukar han välja openspaceövningar då de är av enkel och öppen karaktär. Att reflektera över val och metod utefter syfte menar vi skapar ökade

förutsättningar för att en ledare ska kunna frigöra och ta tillvara individers kreativa potential, då vi vill hävda att det skapar förutsättningar för att de kreativa idéer som genereras blir ändamålsenliga och således användbara – ett av de karakteristika som definierar en kreativ idé (Lim & Choi, 2009).

Det går således att urskilja att projektledarna i praktiken anpassar de verktyg de använder efter ändamål. Det förekommer tankeverksamhet kring användningen av divergent och lateralt tänkande men detta är inget som tydligt påpekas i praktiken då ord som lateralt och divergent aldrig nämns. De resonerar inte att ”nu ska vi tänka på ett lateralt sätt och måste därför använda en lateral metod” utan snarare ”vad vill jag uppnå med denna övning och vad för metod kan passa bäst i detta syfte”? I litteraturen är det en tydlig uppdelning av divergent och laterala tekniker men i praktiken görs inte denna uppdelning utan projektledarna tycks istället till stora delar välja metod efter av vad som fungerat i ett specifikt syfte tidigare eller testa sig fram.

4.2.3.2 ANTALET INDIVIDER FÅR INTE VARA FÖR MÅNGA

I litteraturen framhävs att gruppstorleken spelar stor roll då kreativa verktyg används och att en stor grupp kan komma att påverka resultatet negativt (se exempelvis Aiken et al., 1994; Bolin & Neuman, 2005; Furnham & Yazdanpanahi, 1995). Enligt Aiken et al. (1994) borde inte grupperna överstiga tolv medlemmar. Detta beror på att det vid stora grupper kan uppstå *product blocking*, det vill säga att individer kan riskera att tappa tråden och glömma bort idéer när andra pratar (ibid.). I praktiken fann vi preferenser även hos projektledarna när det gällde antalet verksamma individer vid idégenerering. Många av dem är överens om att då det ska genereras idéer borde antalet individer inte överstiga nio personer. Är *product blocking* orsaken även i praktiken att man gärna delar in i mindre grupper? I praktiken har problematiken kring för stora grupper inte lyfts fram i detta avseende, däremot kretsar resonemanget kring att alla kanske inte känner sig bekväma om gruppen är för stor eller inte vågar bidra, så att åsikter försvinner på grund av det. Vid stora grupper menar de vidare att det är mycket lätt att vissa dominerar och att andra drar sig undan. Har man stora grupper framkommer det från projektledarna därför att det krävs att man väljer rätt verktyg, eller att man anpassar det verktyg man använder för att minska risken för dominans eller osäkerhet.

Emil menar att kaosbrainstorming och e-brainstorming, som även lyfts fram i litteraturen (se exempelvis Aiken et al., 1994), är bra verktyg att använda vid stora grupper. Övriga projektledare väljer dock istället att ofta anpassa ett utvalt verktyg efter antalet aktiva. De delar då in en stor grupp i flera mindre och skapar delprocesser och anpassar således verktygets ursprungliga tillvägagångssätt. Projektledarna tycks i praktiken tendera att dela in individerna i

mindre grupper snarare än byta till en metod anpassad efter större grupper, vilket vi menar kan ligga till grund i projektledarnas insikter i behovet av trygghet och att alla individer ska känna sig bekväma i situationen. Då antalet individer är mindre finns det enligt Emil bättre förutsättningar för att individerna ska lära känna varandra och då kunna fungera bättre som en grupp där alla får komma till tals och trivas. Att dela in i mindre grupper och därigenom skapa en trygghet kan därför ses vara en viktig förutsättning för att det överhuvudtaget sedan ska gå att kunna frigöra individernas kreativa förmåga.

4.2.3.3 INDIVIDER – VERKTYGEN HAR INGEN ONE-SIZE-FITS-ALL LÖSNING

Det går inte att bortse från det faktum att individer har olika förutsättningar och preferenser då det handlar om att vara kreativ. Av vad som framgått i tidigare redovisad teori har individer olika erfarenhet, karaktärsdrag och färdigheter som påverkar deras förmåga att vara kreativa (se exempelvis Amabile, 1983; 1988; 1996), och att kreativa verktyg därför inte kan vara en *one-size-fits-all* lösning (se exempelvis Kilgour & Koslow, 2009). Frågan är hur en ledare hanterar och resonerar kring detta när de arbetar med kreativa verktyg för att frigöra individers kreativitet? Ett verktyg som kan tänkas passa några individer kan vara helt fel för andra, och detta är något vi funnit har stort fokus hos projektledarna. Emil menar exempelvis att det är många faktorer som spelar in i valet av verktyg men att ledare framförallt måste se till vilka det är som ska använda verktygen och förstå individernas värld för att kunna använda verktyget på rätt sätt. Soraya påpekar vidare vikten av att se till individen och anpassa sig därefter. Hon resonerar som följer:

Jag tycker inte man bara ska tänka i det gamla talesättet "man ska behandla andra som man själv vill bli behandlad" för det är inget situationsanpassat eller individanpassat ledarskap. Däremot tycker jag att man ska behandla människor som de vill bli behandlade. Ett annat exempel är lika barn leka bäst. Eller så kanske "olika barn skapar nya lekar!". Jag tycker att man ska se situationen, se individen, och sedan anpassa sitt ledarskap utifrån det (Soraya, 100420).

För att som ledare kunna frigöra och ta tillvara individers kreativitet vill vi därför mena att ett situationsanpassat ledarskap är nödvändigt då ledare måste anpassa verktygen efter individerna och deras särskilda preferenser. Men hur går detta till? Vad hos individen anpassar man sig efter? Är detta aktiva val eller faller det sig naturligt att anpassa sig efter individer?

4.2.3.3.1 ÄR INDVIDEN ETT BLÅBÄR ELLER GAMMAL I GAMET?

McFadzean (2000; 2001) hävdar att det finns grupper av olika mognadsgrad och att ledaren bör anpassa valet av verktyg efter detta. Mer erfarna grupper klarar av att använda verktyg av lateral karaktär, menar hon, medan oerfarna grupper kan tänkas behöva verktyg av mer logisk

karaktär. Ledare bör tänka i dessa banor för att anpassa sitt ledarskap i den kreativa processen så att största möjliga kreativa potential frigörs (ibid.). Vi har dock, utifrån vår studie, uppfattat att det är mycket sällan en grupp är unison. Det är svårt att identifiera att en grupp har ett specifikt mått av mognad, då grupper består av individer med olika erfarenhetsgrad. Vissa har arbetat länge och andra är nybörjare. Det tycks därför inte vara så generaliserbart i praktiken, att en grupp antingen är mogen eller omogen, som McFadzean (2000; 2001) menar. Hur gör man då i praktiken för att anpassa verktygen efter en grupp av ojämnt erfarna individer? Soraya menar att hon måste se till samtliga individers mognadsgrad i gruppen och undersöka vad hon som ledare tror skulle passa just dessa. Ibland menar hon att det krävs två verktyg för att tillgodose samtliga individers preferenser och nivåer i gruppen. Vid olika mognadsgrad på individer framkommer vidare att projektledarna hellre väljer att använda ett enklare verktyg, för att inte riskera att de oerfarna individerna hämmas. Dock menar vi, med grund i McFadzean (2000; 2001), att detta kan innebära att de erfarnas fulla potential inte kommer till användning då de inte utmanas nog. Frågan är dock hur det ska gå att anpassa sitt arbetssätt så att ingen potential går till spillo, varken de mindre erfarna eller mer erfarnas. Det tycks varken i teorin eller i praktiken finnas ett vattentätt svar på detta. De flesta projektledarna menar instämmande att det är svårt att avgöra vad som kommer att fungera på en samling individer och det råd som ges är att testa sig fram. Flera projektledare menar även att man får ta med sig ett flertal verktyg till en session, och sedan känna av under tiden vad som fungerar och om verktyget behöver bytas ut mot ett annat.

4.2.3.3.2 GENERALISERA MERA – PROFESSIONER TÄNKER OLIKA

Något som bitvis har lyfts fram i litteraturen att ledare kan behöva beakta, och som vi även funnit stark grund för i praktiken, är att professioner skiljer sig åt i kreativt beteende och att de hanterar kreativa verktyg olika bra (se Kilgour & Koslow, 2009). I praktiken framkommer det att ledarna har varit tvungna att anpassa sitt arbete med kreativa verktyg efter professioner då de har skilda preferenser gällande vilka verktyg de trivs med. Pernilla menar att det exempelvis är skillnad på en grupp läkare och en grupp administratörer. Hon hävdade att ett verktyg som heter *tårtfabriken*, där de medverkande ska baka tårter, förmodligen inte skulle tas emot väl av läkargruppen då de skulle ifrågasätta verktygets legitimitet, medan administratörerna antagligen inte skulle bry sig om det. Kajsa menar instämmande att just läkare är skeptiska till kreativa verktyg och att det beror på att deras yrke är så prestigefullt, och därför är det svårt att finna verktyg för att kunna frigöra och ta tillvara deras kreativitet. Vidare menar hon att chefer är svåra att arbeta med då de vakar sitt revir och drar sig för att öppna upp sig helt och delge kreativa idéer inför andra. Soraya testade en gång, då hon arbetade med en ledningsgrupp, att

uppmåna ledarna att ta av sig sina kavajer och sätta sig på golvet för att få dem att komma ur sina chefsskal och då skapades ett helt annat klimat vilket gav andra förutsättningar för att frigöra deras kreativitet.

En annan profession som exemplifieras är sjuksköterskor. De är väldigt precisa i sitt sätt att vara, menar Kajsa, vilket är en förutsättning i deras yrke, men vilket kan vara till nackdel då de ska vara kreativa. Det är svårt att få dem att släppa ut kreativiteten då de vanligtvis eftersträvar korrekthet. Undersköterskor och vårdbiträden förefaller enligt Kajsa däremot vara lättare att arbeta med då de är vana att arbeta praktiskt och tenderar att komma på kreativa lösningar av mycket användbar karaktär. Att yrket och den befattning individen har påverkar sättet att vara kreativ menar vi är tydlig, och det framgår att val av verktyg måste anpassas efter detta. Vi kan se att ledare ofta reflekterat kring och tar professioner i beaktning vid kreativt arbete, och en anpassning efter deras skiljaktigheter menar vi förbättrar deras möjligheter att frigöra och ta tillvara individernas kreativitet.

4.2.2.3.3 GAMMAL ELLER UNG – GENERATIONER TÄNKER OLIKA

Något som inte har framhävts i litteraturen men som har dykt upp under våra undersökningar i praktiken är att individer hanterar verktyg olika bra beroende på vilken *generation* de tillhör, vilket vi finner intressant. I generella drag framkommer att den äldre generationen, 40-talisterna, inte är lika entusiastiska som den yngre generationen att ta sig an kreativa verktyg som uppmanar till banbrytande idéer, utan vill ha det mer strukturerat. Emil menar att då man som ledare arbetar med grupper av den äldre generationen måste ledaren vara mer auktoritär och ge tydliga och klara instruktioner. Ledarens stödjande roll, som diskuterats tidigare, menar vi således framkommer som en viktig förutsättning då en ledare arbetar med kreativa verktyg i samband med den äldre generationen.

Flertalet andra projektledare menar instämmande att det är skillnad att leda individer tillhörande olika generationer och Kajsa berättar att den äldre generationen är vana att höras och tycka till vilket kan göra det svårt att använda vissa verktyg med dem. Den yngre generationen är emellertid inte heller så lätt att arbeta med, menar hon, då de ofta ifrågasätter arbetssätt. Emil framhäver däremot det positiva med att arbeta med den yngre generationen då han tycker att det går att vara mer otydlig med den yngre generationen, då de gärna tänker i fria banor, och att det ofta resulterar i ett mer kreativt resultat. Emil menar att det viktigaste dock är att en ledare talar medarbetarnas språk, och oavsett vilken generation individerna tillhör så måste ledaren anpassa val av verktyg så att detta är i linje med vad medarbetarna föredrar.

4.2.3.4 LEDAREN – VAD KÄNNER JAG MIG KOMFORTABEL I?

Sist, men absolut inte minst, så framkommer att ledare väljer verktyg efter egna preferenser. Det finns en enorm bank av övningar som ledare kan använda sig av och det har framkommit att valet av verktyg varierar starkt beroende på vem ledaren i praktiken är. Karl förklarar:

Det är ju lite upp till den som är som ledare, vad känner jag mig komfortabel i, klarar jag av den här processen? Jag måste ju ha den kompetensen, så det blir ju ofta det man gjort innan (Karl, 100430).

Ledarens egna preferenser gällande verktyg framkommer ofta påverka val av metod i praktiken, vilket är en faktor vi inte har kunnat uppmärksamma i den litteratur vi tagit del av kring kreativa verktyg. I litteraturen ligger fokus mer på de deltagande individernas preferenser (se exempelvis Kilgour & Koslow, 2009; Treffinger et al., 2008) än på ledarens. Vi menar att detta kan bero på att det tidigare inte forskats vidare mycket kring hur ledaren faktiskt tänker och hur denne personligen ställer sig till användningen av kreativa verktyg då litteraturen istället fokuserat på individens preferenser gällande kreativa verktyg. Men är inte ledarens preferenser lika viktiga? De tycks uppenbarligen ha en stor inverkan på vilka och hur verktyg används och således hur kreativitet frigörs. För att det ska gå att frigöra och ta tillvara individers kreativa förmåga har vi uppmärksammat att ledare inte bara ser till individen utan även ser till sig själva för att avgöra hur de själv bäst arbetar och vilka verktyg de kan hantera för att bästa resultat skall åstadkommas.

4.2.4 SAMMANFATTNING

Att det går att träna upp och utveckla individers kreativa tankesätt för att därigenom frigöra mer kreativitet är något som projektledare i praktiken anser självklart och detta avspeglas i deras flitiga användning av olika verktyg. Att dessa verktyg måste anpassas är också något som samtliga projektledare vi samtalat med är enade om. Det går att utläsa att projektledarna framhäver ett behov av verktygsanpassning efter ändamål och gruppstorlek, men framför allt efter ett flertal aspekter hos individen, såsom erfarenhet, generation och dess profession. Att ständigt läsa av individerna i gruppen är något som präglar ledarens uppgift då denne ska arbeta med kreativa verktyg för att se till att alla individers kreativa förmåga frigörs och kommer till sin rätt. Det handlar om att ledare måste vara uppmärksamma på vad som fungerar och anpassa sitt ledarskap efter individers reaktioner. Det går dock inte att bortse från att ledarens egna preferenser väger tungt, vilket vi finner är en aspekt som tidigare inte uppmärksammats i litteraturen.

Vi har således uppfattat situationsanpassning vara oerhört viktigt då ledare arbetar med kreativa verktyg, men också i ledarens stödjande roll, men vad som tycks ligga till grund för att ledarna ens kan arbeta på detta vis kommer vi nu gå vidare med och behandla i nedanstående tredje och avslutande analytiska tema.

4.3 LEDARENS KOMPETENS

Vi identifierade redan efter genomgången av teorin att ledarens kompetens är en essentiell förutsättning för att både kunna stödja individen och använda kreativa verktyg. Under analysen i ovanstående två teman har vi upprepade gånger kommit att sluta oss till att projektledarna framhåller vikten av ledarens förmåga och kompetens att känna av situationen och individerna för att kunna frigöra och ta tillvara deras kreativitet. I detta tredje och avslutande tema kommer vi därför att behandla ledarens kompetens ingående och analysera vad denna består av samt vad kompetensen grundas i. Detta för att öka kunskapen om vad som påverkar ledares förutsättningar för att kunna frigöra och tillvarata individers kreativitet, samt om hur dessa förutsättningar kan skapas. Detta är kunskap vi finner viktig då det tycks vara nyckeln till kreativitetens slutliga frigörelse. Analysen som följer är uppdelad i två delar. Den första kommer att fokusera på att analysera ledarens erfarenhet medan den andra kommer att behandla vad projektledarna benämner ledarens mag- och fingertoppskänsla – två områden som projektledarna menar utgör grunden för ledarens kompetens.

4.3.1 ERFARENHET – ELLER ÖVNING GER FÄRDIGHET

Som vi lyft fram i teorin så menar Hill (2003) att en ledare inte kan anpassa sitt ledarskap efter krav i särskilda situationer om denne inte har erfarenhet eller kunskap. Vi har uppmärksammat att även projektledarna i praktiken anser att det blir lättare att anpassa sitt ledarskap när de arbetar med kreativa verktyg och andra stödjande åtgärder då man har erfarenhet. Som Emil uttrycker det: *Som ledare måste man verkligen ha erfarenhet, folk kan inte instruera en bra brainstorming ens* (Emil, 100429). Han tydliggör med det att man inte kan använda verktyg hur som helst, utan att det krävs insikter och erfarenheter kring dessa för att det skall resultera i att kreativitet hos individerna frigörs. Men vad är det för erfarenhet som projektledarna menar krävs för att kunna anpassa sitt ledarskap?

4.3.1.1 SKAPA EN VERKTYGSLÅDA

Det är framförallt tydligt att projektledarna framhåller att erfarenhet krävs när det kommer till att kunna situationsanpassa användningen av verktyg. Den erfarenhet som refereras till vid dessa uttalanden är ofta erfarenhet av att ha arbetat med kreativa verktyg innan, och att genom

detta ha byggt upp en stor bank av olika verktyg att välja mellan. Ju större bank av verktyg ledaren har och desto fler verktyg ledaren känner till, desto lättare är det att välja ett som passar för stunden så att största möjliga kreativa potential kan frigöras, menar Soraya. Vidare säger hon:

Min anpassning bygger ju på mina erfarenheter av övningarna, ju fler gånger en övning faller riktigt bra ut desto fler gånger använder jag den såklart (Soraya, 100420).

Vidare kan vi, efter samtal med projektledarna, urskilja att viktig kunskap skapas genom upprepad övning. Erfarenhet av vilka verktyg, men också av hur mycket stöd och struktur som krävs i en viss situation, kan uppstå efter att ha upplevt en liknande situation tidigare, menar projektledarna. Simon säger att han efter lång erfarenhet kan se vad en grupp kräver för slags verktyg och hur de kommer att ta sig an ett problem. Kajsa menar vidare att hon efter att ha befunnit sig i samma situation ett flertal gånger tidigare nu vet mer precist hur individer kommer att bete sig och vilka verktyg som krävs för att få dem att gå utanför sina vanliga tankemönster och beteenden. Detta gör att hon väljer att använda samma verktyg som hon sedan tidigare vet har fungerat och som hon trivs med, som exempelvis de klassiska gula post-it lapparna.

Varje ledare skapar sig således sin egen verktygslåda av verktyg de har erfarenhet av och trivs med och denna kan tänkas vara av olika karaktär beroende på preferenser och tidigare erfarenhet. Beroende på hur deras verktygslåda ser ut, och hur varierande denna är, kan det tänkas att ledarna har olika förutsättningar att kunna anpassa sig efter individers preferenser. Vissa ledare kanske bara har hammare och skruvmejsel i sin verktygslåda, medan någon annan även har en skiftnyckel, kofot, bågfil eller kanske till och med en bandsåg. Den senare har troligen större chans att kunna frigöra olika individers kreativitet då denne har tillgång till ett mer omfattande utbud av verktyg vilket gör att chansen blir större att något av de verktyg denne har passar en specifik individs preferenser. Erfarenhet kan därför tyckas mycket positivt för att kunna använda rätt verktyg och därmed kunna frigöra individers kreativitet.

4.3.1.2 GER GAMMAL VANA NYA IDÉER?

Desto mer erfarenhet en ledare har desto större utbud av olika verktyg kan de antas ha samlat på sig, men desto större chans är det också att de funnit ett verktyg som de fastnat för och som de oftast föredrar att använda. Kanske har man trots en omfattande verktygslåda ändå fastnat för att använda hammaren även om en skruvmejsel egentligen skulle frigöra individernas kreativitet bättre. Då går det att fråga sig, är erfarenhet alltid positivt? Eller kan det utgöra en risk för att fastna i gamla mönster? Soraya menar att det krävs cirka 30 gånger för att skapa en

vana och om man alltid är kreativ – är man verkligen kreativ då, frågan hon sig. Om man ständigt använder samma verktyg, kan det fortsätta resultera i nya, originella idéer, frågar vi oss? Emil menar att det krävs att ledare använder nya metoder och att ledare ständigt håller sig a jour med utvecklingen för att kunna ta sig an nya sätt att stimulera individer att frigöra sin kreativitet. Han förklarar:

Det finns så mycket nytt och det är det man måste ta upp. Man kan inte köra samma sak som förr. Nya metoder är ett måste, man måste ha ett nytt sätt. Annars blir det inte roligt längre och det blir inte kreativt (Emil, 100429).

För att utveckla sig och skapa ”ny erfarenhet” är det därför viktigt, menar han, att uppdatera sig genom bland annat bloggar, hemsidor och ny litteratur. Simon är helt inne på Emils spår och menar att det är bra att se sig om efter nya utvecklingar i forskningen och på webben. Flera av de andra projektledarna visar stort intresse för att lära sig mer och tar gärna hjälp av andras idéer och åsikter om framförallt olika kreativa verktyg, för att sedan testa om de kan tänkas vara applicerbara vid olika tillfällen även hos dem. Vi ser att ledarens egna intresse och initiativ för att skapa sig ny erfarenhet är stort i praktiken, och att detta kan minska risken för att gammal erfarenhet stjälper snarare än hjälper ledaren att frigöra kreativ potential hos individerna. Detta bevisar också att ledare aktivt kan utöka sin kompetens och därigenom förbättra sina möjligheter att anpassa sitt arbete med kreativa verktyg och andra stödjande åtgärder för att i slutändan kunna frigöra och ta tillvara individers kreativa potential.

Det har ovan förklarats att erfarenhet underlättar för ledaren att anpassa sitt arbete efter individerna i gruppen, och erfarenhet är således viktigt för att kreativiteten ska kunna frigöras hos var individ. Men i slutändan menar Soraya, även om hon starkt framhåller vikten av erfarenhet, att det finns en annan komponent som är högst avgörande i fråga om hur ledaren anpassar sitt arbete och därmed påverkar hur de kan frigöra och ta tillvara kreativitet. Hon förklarade:

Det är magkänslan som bestämmer vad man väljer! Jag tror inte på att det finns metoder som ”här funkar det här” utan man ska gå på magkänsla. Vi hade ju en stor bank av olika övningar på utbildningen, det finns alltid någonting att välja mellan. Men oftast var det att nu är de [individerna] såhär gamla och de jobbar med detta – vad ska jag göra? (Soraya, 100420).

Det finns således en annan komponent i ledarens kompetens som är högst avgörande för att ledaren ska kunna anpassa sitt arbete för att kunna frigöra och ta tillvara individernas kreativitet – ”magkänslan”. Oavsett om hammaren har fungerat vid ett specifikt tillfälle tidigare, tycks det vara magkänslan som bestämmer att det kan vara dags att byta till en skruvmejsel, och det är denna magkänsla som vi kommer att behandla nedan.

4.3.2 DEN VIKTIGASTE KOMPETENSEN ÄR "EN KÄNSLA"

I de tidigare två analytiska delarna berörde vi att ledares sätt att arbeta för att frigöra och ta tillvara individers kreativitet till stora delar innebär att gå på magkänslan och att ha en fingertoppskänsla för att kunna känna av situationer och individer. Detta kan liknas vid vad som i litteraturen benämns emotionell intelligens (se Zhou & George, 2003), vilket innebär att kunna använda sina känslor, samt känna av andra människors känslor, och hantera situationer därefter. Denna magkänsla, eller emotionella intelligens, ligger enligt projektledarna till grund för att en ledare ska kunna avgöra hur denne ska anpassa sig efter individer för att kunna frigöra deras kreativitet, vilket även Roloff (1999) berör. Detta är också vad Zhou och George (2003) menar då de hävdar att genom att besitta emotionell intelligens kan ledare väcka, uppmuntra och stödja kreativitet. Hög emotionell intelligens ökar således ledares kompetens att frigöra kreativitet hos individer och är därför mycket gynnsamt att besitta. Emil pekar specifikt ut fingertoppskänsla och människokänedom som de viktigaste egenskaperna en ledare som jobbar med kreativitet kan besitta. Utan denna känsla menar Emil att det ofta misslyckas. För att citera Simon: *Det är egentligen faktiskt mycket enkelt att förklara hur man kan leda kreativitet – allt handlar om people knowledge* (Simon, 100420). Men hur skapar ledare då mag- och fingertoppskänsla, eller people knowledge som Simon uttrycker det? Detta framkommer inte i litteraturen, men vi finner det intressant att finna källan till denna kompetens då den tycks essentiell.

4.3.2.1 KÄLLAN TILL KÄNSLA

Zhou och George (2003) menar att olika individer kan besitta olika mycket emotionell intelligens och ledare har således enligt dem olika förutsättningar att frigöra och ta tillvara individers kreativa förmåga. Samtliga av de projektledare vi talat med framhäver att de ofta går på känsla och att detta är en avgörande förmåga. I den litteratur vi tagit del av redovisas de förmåner en ledare med denna förmåga har, men det uppmärksammas inte om förmågan är något ledarna har övat upp eller besitter naturligt. Själva källan till kompetensen berörs alltså inte vidare. Detta får oss att undra, är den emotionella intelligensen, eller magkänslan som projektledarna talar om, något medfött? Eller kan den bli inlärd? Kan projektledarna påverka den kompetens som tycks avgörande för att kunna frigöra och ta tillvara individers kreativitet?

4.3.2.1.1 MEDFÖTT - JAG GÅR PÅ KÄNSLA, JAG KAN INGET ANNAT!

Vid en första blick verkar det som att projektledarna besitter denna kompetens naturligt då det faller sig så självklart för dem att tala om att använda mag- och fingertoppskänsla för att kunna

anpassa sitt ledarskap efter individer. Kajsa sade exempelvis att hon går på känsla och att hon inget annat kan göra då hon arbetar med individer. Då hon talar om denna känsla framgår det inte hur hon har kommit att utveckla denna kompetens, utan den framstår som en naturlig fallenhet. Detsamma gäller Emil. Han förklarar vilka fördelar en fingertoppskänsla medför för honom, då den exempelvis möjliggör att han kan använda rätt verktyg vid rätt situation, men även han talar om denna kompetens som att den alltid har funnits där. Den uppfattas således snarare som en naturlig del av hans ledarskap än en kompetens som skulle ha utvecklats genom träning eller utbildning.

Det framgår alltså vid en första anblick inte särskilt tydligt hur projektledarna har byggt upp sin känsla, om de ens har gjort det. Projektledarna är däremot tydliga med att tala om hur de har lärt sig att arbeta med exempelvis kreativa verktyg och hur de utvecklat denna kompetens. Beror detta på att kreativa tekniker kan läras in, men att emotionell intelligens är medfött? Är denna viktiga kompetens för att kunna frigöra och ta tillvara kreativitet således inte någonting som projektledarna själva kan styra över? Eller är det så att de bara inte i ett första skede reflekterar så mycket över sin egen personliga utveckling och hur de själva byggt upp denna, något opåtagliga, kompetens?

4.3.2.1.2 INLÄRT – EN AKTIV UTVECKLING AV EN ESSENTIELL KOMPETENS

Går man djupare in på ämnet så kan vi urskilja att emotionell intelligens eller känsla är en kompetens som projektledarna faktiskt har arbetat upp och ständigt arbetar aktivt med, även fast de inte skänker det någon vidare eftertanke. Vissa kan ha en fallenhet för att läsa människor, menar Simon och Kajsa, men vi kan samtidigt se att majoriteten av projektledarna har utvecklat och förbättrat denna förmåga under sin karriär. Det framkommer nämligen ett par sätt genom vilka projektledarna utvecklat eller tränat upp sin fingertoppskänsla när man gräver djupare inom ämnet.

För det första menar Kajsa att man måste öva för att kunna välja rätt i sitt ledarskap och känna av vad som är rätt kreativa övningar för stunden eller kunna anpassa sig rätt för att frigöra kreativitet. *Pröva, gå ut och öva*, säger hon, det är så man som ledare utvecklar sig (Kajsa, 100420). Genom att pröva sig fram menar Soraya också att det blir lättare att bedöma vad som krävs i olika situationer. *Man måste öva öva öva, man blir inte duktig från början*, säger Simon (100420) vidare. Genom övning kan vi urskilja att det ger ledaren större erfarenhet av hur individer brukar reagera i olika situationer och att det därför till viss del går att förutsäga vad som kommer att fungera. Karl menar att individer ofta brukar signalera starkt då de inte känner sig bekväma eller trivs i en situation, och det kan bli lättare att snappa upp reaktioner och

signaler som individer skickar ut när man har träffat dem vid tidigare tillfällen. Detta är ännu en aspekt som tydliggör hur övning kan förbättra ledares känsla för individerna.

Det har för det andra framkommit att vissa av projektledarna arbetar mycket med relationer, inte bara för att skapa trygghet, som tidigare nämnts, men också för att kunna känna av och förstå individerna. Genom att skapa relationer kan ledare lättare känna av individer, menar Pernilla. Helene menar också att hennes nära relation med sina medarbetare gör att hon lättare kan förstå dem och lättare kan känna av deras reaktioner. Vi kan således se att genom att arbeta med relationer kan ledare förbättra sin känsla för hur personer fungerar, och således utveckla denna kompetens, och därigenom kan det kreativa arbetet i slutändan också underlättas och ge bättre resultat.

Det är tydligt att det finns sätt att utveckla och underlätta för ledaren att kunna gå efter magkänsla. Denna "känsla" som projektledarna talar om tycks således inte endast vara något som ledarna råkar besitta, eller har fallenhet för, utan det tycks också vara en kompetens som de har möjlighet att påverka. Vi menar således att det finns möjligheter för ledare att skapa bättre förutsättningar för att kunna anpassa sitt arbete med kreativa verktyg och andra stödjande åtgärder för att på så vis kunna frigöra och ta tillvara individers kreativitet. Och projektledarna tycks i praktiken anamma dessa möjligheter.

4.3.3 SAMMANFATTNING

Avslutningsvis kan vi summera att ledarens kompetens ligger till grund för och skapar förutsättningar för att denne ska kunna frigöra och ta tillvara individers kreativitet. Den kompetens som framkommer viktig i praktiken utgörs dels av ledarens erfarenhet från att arbeta i kreativa processer och dels av ledarens förmåga att känna av de individer som denne arbetar med. Båda dessa komponenter framhävs även i litteraturen vara avgörande för ett situationsanpassat ledarskap i den kreativa processen. Vad som framkommit från praktiken är emellertid att ledaren har möjlighet att påverka båda komponenterna och denne kan själv arbeta med att utveckla dem. Ledare kan utveckla sin erfarenhet genom att exempelvis ta del av nya metoder och därmed utöka sin verktygslåda, och kan förbättra sin känsla med hjälp av övning eller att skapa relationer med individerna för att förstå dem bättre. Detta är insikter som vi inte har funnit framhävs i den befintliga litteraturen.

4.4 SLUTSATSER – THE KEYS TO UNLOCK CREATIVE POTENTIAL

Vi vill härmed avsluta denna analys genom att presentera de slutsatser vi kan dra utifrån de analyserade temana och därmed besvara vår frågeställning. Vi redovisar nedan frågeställningen igen:

Hur arbetar projektledare i praktiken med att anpassa kreativa verktyg för att frigöra och ta tillvara individers kreativitet, och skiljer sig detta ifrån vad som i litteraturen poängteras främja kreativitet?

4.4.1 LEDARENS KOMPETENS

Innan vi egentligen ens kan tala om hur ledarna i praktiken anpassar sitt arbete med kreativa verktyg för att frigöra och ta tillvara individers kreativitet anser vi att vi först måste konstatera vad som ligger till grund för att ledare överhuvudtaget *skall kunna göra detta*, varför vi väljer att dra slutsatser kring detta först.

Vi kan efter vår studie sluta oss till att samtliga projektledare poängterar att grunden till hur ledare arbetar och i slutändan kan frigöra och ta tillvara kreativitet hos individerna ligger i *ledarens kompetens*. De mest avgörande komponenterna av ledarens kompetens kan i detta sammanhang konstateras bestå av ledarens erfarenhet av arbete med kreativa processer och dennes mag- och fingertoppskänsla för att kunna känna av individer och sedan kunna anpassa sig därefter.

Vi har sett att alla projektledare inte besitter samma kompetens, och de har därmed olika förutsättningar att frigöra och ta tillvara individers kreativitet, och därmed också olika tillvägagångssätt att göra så. Vi kan efter ovanstående analys också dra slutsatsen att ledare skapar sina egna förutsättningar för att kunna frigöra och ta tillvara individers kreativa potential, då de kan utöka sin erfarenhet och utveckla sin fingertoppskänsla om de arbetar aktivt med detta. Eftersom ledare skapar sina egna förutsättningar beror därför arbetsgången i den kreativa processen och resultatet av denna i slutändan på vem det är som leder processen. Vi kan konstatera att när de arbetar aktivt med att utveckla sin kompetens i praktiken så ökar möjligheterna att de kan anpassa sitt arbete efter individers behov och preferenser och därmed att de kan frigöra och ta tillvara individernas kreativa potential.

Denna slutsats dragen från praktiken kan vi inte se i den behandlade litteraturen där det endast framkommer att ledare "bör" eller "måste" ha erfarenhet och känsla, men inte hur dessa förutsättningar kan förbättras. Detta menar vi är ett resultat av att man tidigare vid liknande studier inte har fokuserat på ledaren ur dennes perspektiv, utan på individen. Det faktum att vi

uppmärksammat att, och hur, ledare kan påverka denna kompetens menar vi skapar ökad förståelse för hur ledare ska kunna förbättra sina förutsättningar att kunna anpassa sitt arbete för att frigöra och ta tillvara individers kreativitet.

Med denna slutsats som grund vill ni nu redogöra för våra slutsatser kring hur projektledarna arbetar med att anpassa kreativa verktyg och andra stödjande åtgärder för att frigöra och ta tillvara individers kreativitet.

4.4.2 DEN STÖDJANDE LEDAREN

Vad som framhävs vara viktiga stödjande faktorer för att skapa förutsättningar för att kunna frigöra och ta tillvara individers kreativitet, är att motivera individer och ge dem en struktur för den kreativa processen. Utifrån vår analys går det att konstatera att projektledarna arbetar med att anpassa sig och sitt ledarskap genom att ge olika grad av stöd till individen. Projektledarna ser i praktiken till individers preferenser och deras behov då de arbetar med att anpassa stödjande åtgärder och ger både motivation och struktur i den mån och form de anser att de olika individerna behöver. Det finns enligt projektledarna inget tvivel om behovet av att anpassa sig efter individerna, det gör de av ren självklarhet. Det visar sig tydligt att ledarna till stora delar använder sin kompetens och går på mag- och fingertoppskänsla för att kunna anpassa sig efter individerna och det är genom att anpassa sitt stöd som ledare kan frigöra och ta tillvara var individs kreativa potential.

Både motivation och struktur är faktorer som är välutforskade i litteraturen och vi kan utifrån våra studier dra slutsatsen att det är högst befogat att de i litteraturen framhävs så väl då de i praktiken är så pass avgörande för att kunna frigöra och ta tillvara individers kreativitet. Det går däremot att se att det finns något skilda åsikter om framförallt ämnet motivation. I litteraturen hävdas att alla motiveras olika, men att det finns *en* slags motivation, *intrinsic*, som gynnar kreativitet. Men vi kan dra slutsatsen att det i praktiken inte finns någon sådan sanning. I praktiken finns lika många sätt att motivera kreativitet som det finns individer och vissa motiveras av *extrinsic* motivation. Dessutom kan vi konstatera att det i praktiken också finns ett fokus på hur ledarens egna preferenser påverkar hur denne väljer att motivera individer som inte vi inte ser i litteraturen. Detta menar vi beror på att motivation i relation till kreativitet med fokus på ledarens perspektiv inte är särskilt utforskat och att man därför inte uppmärksammat dessa aspekter tidigare.

Vår studie har utöver stödjande åtgärder i form av motivation och struktur uppmärksammat att trygghet i praktiken är en grundläggande förutsättning för att individers kreativitet ska låta sig frigöras och tas tillvara. Detta har bara berörts till viss mån i litteraturen, men då endast som ett

”bör” utan förklaring ”hur”. Från praktiken kan vi se att trygghet är en aspekt projektledarna arbetar aktivt med. Genom att i olika grad, efter individers behov, arbeta med teambuilding och relationer försöker de skapa ett tryggt klimat för att skapa förutsättningar för att det ska gå att frigöra kreativitet hos alla individer. Trygghet har också konstaterats ligga till grund för att ledare ska kunna använda vissa kreativa verktyg.

4.4.3 LEDARENS SITUATIONSANPASSNING AV KREATIVA VERKTYG

Efter att ha analyserat hur projektledarna situationsanpassar kreativa verktyg för att frigöra och ta tillvara individers kreativitet kan vi dra slutsatsen att projektledarna arbetar med att anpassa kreativa verktyg efter ett flertal aspekter. Vad som framkommer mest avgörande vid anpassning och val av kreativt verktyg är vilka individer som ska använda verktyget. Att individer är olika, och att de kräver olika kreativa verktyg för att kreativitet skall frigöras, är uppenbart. Projektledarna ser till olika individers behov och anpassar vanligen val av verktyg efter bland annat individers generation, profession och mognadsgrad. Men utöver detta har vi kunnat konstatera att det även vid val av verktyg är magkänsla som styr, liksom vid stödjande förutsättningar, och som gör att ledaren kan känna av vad de olika individerna behöver för slags kreativt verktyg för stunden. Att som ledare vara medveten om vilka individer denne arbetar med har kunnat konstateras vara viktigt för att använda rätt typ av verktyg för att frigöra största möjliga kreativa potential hos individerna. Detta är något som redan till stora delar framhävts i litteraturen, men genom vår analys har vi fått en större bild av hur ledaren resonerar och praktiskt arbetar med detta.

Genom att studera projektledarna har vi slutligen kunnat konstatera att de verktyg de väljer att använda inte bara beror på vad som uppmärksammats i litteraturen, nämligen individer, ändamål och gruppstorlek, utan vi har konstaterat att det även beror på ledarens egna erfarenheter och preferenser. Precis som vid motivation. Det framkommer således att inte bara individer är unika i preferenser, utan även ledare, vilket påverkar hur de arbetar och hur de kan frigöra och ta tillvara individers kreativitet. Det är följaktligen så komplicerat, eller okomplicerat, att hur ledare kan frigöra och ta tillvara individers kreativitet beror på den specifika ledaren. Det kan låta självklart, men det har inte tidigare poängterats i litteraturen. Slutsatsen kan därför dras att det finns avgörande aspekter, som ännu inte uppmärksammats i litteraturen, som är viktiga att förstå för att kunna förklara hur en ledare kan arbeta för att frigöra och ta tillvara individers kreativitet, men vilka har framkommit då vi i vår analys har gett ledaren större uppmärksamhet och ledarens egna perspektiv belysts.

5 AVSLUTANDE DISKUSSION – THE KEY TO SUCCESS

Detta avsnitt avser att återkoppla våra ovanstående slutsatser till vår inledande problemdiskussion för att visa hur våra slutsatser har kommit att bidra med ökade insikter kring syftet. Vi kommer vidare att tydliggöra vad vi anser oss ha bidragit med till kreativitetsforskningen genom denna uppsats och avslutningsvis kommer vi att ge rekommendationer kring vad vi menar, efter vad som uppkommit i denna uppsats, är intressant att studera vidare.

5.2 BIDRAG TILL KREATIVITETSFORSKNINGEN

I vår inledande problemdiskussion förklarade vi att företag idag måste vara innovativa för att lyckas på den konkurrensintensiva marknaden. För detta krävs kreativitet, en kreativitet som hos individer stängts in eller undertryckts allt mer sedan skolgången, och som nu behöver frigöras för att organisationer skall kunna vara innovativa. Vi förklarade vidare att serviceorganisationer är extra intressanta att beakta i detta avseende då deras största resurs är humankapitalet. Risken finns att all den kreativa kompetens som finns hos individerna i serviceorganisationer idag inte kommer upp till ytan och denna viktiga resurs kan således inte användas till fullo. Vi fann det därför viktigt att öka kunskapen om hur individers kreativitet kan frigöras igen och potentialen därmed tas tillvara för att främja serviceorganisationers innovationsförmåga.

Ledares perspektiv på hur de praktiskt frigör och tar tillvara individers kreativitet saknas i den befintliga forskningen. Syftet med denna uppsats har därför varit att *öka kunskapen om hur projektledare i praktiken arbetar för att frigöra individers kreativitet så att deras kreativa potential kan tas tillvara*. Vi ansåg att ökade insikter kring detta skulle ge ökad förståelse och en mer korrekt bild av hur ledare kan frigöra och ta tillvara individers kreativa potential för att främja innovationsförmågan i serviceorganisationer. Vi menade att ledare i praktiken kan besitta kunskap om faktorer som påverkar hur de kan frigöra individers kreativitet som ännu inte uppmärksammats i litteraturen, eftersom forskning från detta perspektiv är tunt. Efter vår analys kan vi konstatera att vi hade rätt. Det finns kunskap och insikter hos ledare i praktiken om vad som påverkar hur de kan frigöra och ta tillvara individers kreativitet som tidigare inte observerats och som vi kan lära av.

När vi studerat praktiken har vi funnit att mycket av de resonemang projektledarna för går i linje med vad som redan uppmärksammats i litteraturen. Emellertid har vi i denna uppsats också kunnat uppmärksamma avgörande faktorer som påverkar hur kreativitet kan frigöras, som i tidigare litteratur inte belysts, då vi har tagit oss an ämnet ur ett nytt perspektiv. Vi har

kunnat se kopplingar inom ämnet som tidigare inte gjorts i den litteratur vi tagit del av, men som framkommer vara viktiga när ledare får ge sin syn på hur de kan frigöra och ta tillvara individers kreativitet. Ett exempel på detta är trygghetens och teambuildingens roll i den praktiska ledarens arbete med att frigöra kreativitet som framkommer när ledare i praktiken får komma till tals och delge sina praktiska synpunkter och erfarenheter. Genom att studera hur ledare i praktiken arbetar har vi således kunnat bidra med nya insikter om vad ledare kan arbeta med för att främja innovationsförmåga som inte tidigare uppmärksammats.

Genom att sätta den praktiska ledarens reflektioner kring sitt arbetssätt för att frigöra och ta tillvara individers kreativitet i fokus, har vi vidare kunnat uppmärksamma och bidra med två stora insikter kring ledaren. Den första är att ledare är lika unika som de individer denne leder, en insikt som tycks självklar – och även är det i praktiken – men som vi bidrar med till forskningen då det tidigare inte lyfts fram. Ledare är unika i sitt sätt att arbeta med att frigöra och ta tillvara individers kreativitet då deras preferenser påverkar hur de anpassar sitt arbete efter individer. Det går därför inte specifikt att säga att det finns ett sätt eller något rätt sätt att arbeta för att frigöra och ta tillvara individers kreativa potential. Att ledarens preferenser till stor del påverkar hur och till vilken grad individers kreativitet frigörs är en ny insikt som i denna uppsats har kunnat lyftas fram och som vi menar är betydelsefull för kreativitetsforskningen.

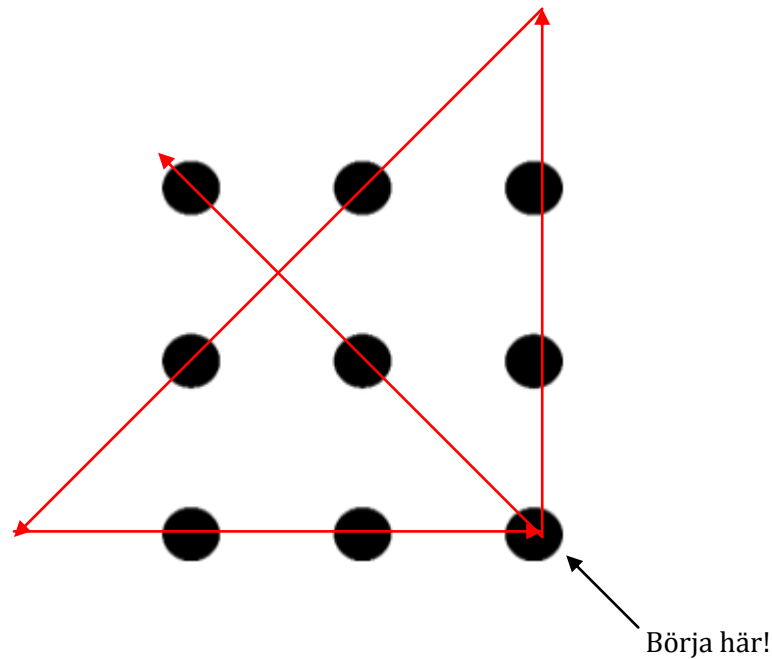
Till följd av att i denna studie ha gett ledaren stort fokus, vill vi påstå att en andra insikt vi bidrar med är att ledaren utgör den grundläggande komponenten för att främja organisationens innovationsförmåga då dennes kompetens framkommer skapa de avgörande förutsättningarna för att kunna frigöra och ta tillvara individers kreativa potential. Att vi öppnat upp för större kunskap om ledarens roll och dennes möjlighet att utveckla sin kompetens menar vi är värdefullt för serviceorganisationers innovationsförmåga. Detta på grund av att vi nu har större insikter kring hur ledare kan arbeta för att förbättra sina förutsättningar att kunna frigöra och ta tillvara individers kreativitet.

Avslutningsvis vill vi hävda att vi, genom att ha låtit ledare i praktiken få bidra med kunskaper, skapat en mer korrekt bild av hur ledare kan frigöra och ta tillvara individers kreativitet. Ledarna vi talat med har suttit inne på kunskap som förändrar bilden av hur ledare i praktiken kan frigöra och ta tillvara individers kreativitet. Efter att ha fått ökad insikt kring denna kunskap menar vi att vi kommit ett steg närmare till att kunna konstatera hur innovationsförmågan i serviceorganisationer kan förbättras. Vi vill hävda att det är behjälpligt för ledare inom serviceorganisationer att ta del av de insikter denna uppsats bidragit med för att förhindra att resurser går till spillo, så att företagets innovationsförmåga och konkurrenskraft istället kan ökas.

5.4 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Vi har i denna uppsats haft ett ledarperspektiv och undersökt hur ledare resonerar kring och arbetar för att frigöra och ta tillvara individers kreativa förmåga. Vi har genom vår studie kunnat dra slutsatser om vad ledare tycker frigör individers, eller medarbetares, kreativitet. Eftersom vi nu börjat få insikt i ledares syn på vad som frigör kreativitet vore det högst intressant att se om detta stämmer överrens med hur *medarbetarna* resonerar kring vad som krävs för att deras kreativitet ska frigöras. Det är högst möjligt att en sådan undersökning inte skulle ge identiska slutsatser då det är två olika perspektiv som undersöks och då de därmed talar utifrån skilda erfarenheter och utgångspunkter. Finns insikter från båda perspektiven menar vi att det borde gå att få en än större helhetlig förståelse för hur individers kreativitet skall kunna frigöras och tas tillvara för att främja innovationsförmågan i serviceorganisationer.

Kommer du förresten ihåg problemet i början? På nästa sida finner du lösningen!



Kunde du lösa uppgiften?

Uppgiften kanske inte var så lätt – för att tänka utanför ramarna sker inte utan ansträngning. Men efter att ha läst den här uppsatsen önskar vi att vi åtminstone öppnat upp för tankar kring hur ledare kan arbeta med att frigöra och tillvarata individers kreativa förmåga, *to unlock their potential* genom att få dem att tänka outside the box, vilket vi anser är en otroligt viktig kunskap för dagens serviceorganisationer för att kunna vara innovativa och stå sig starka på den konkurrensintensiva marknaden. Kanske är det en början till att någon gång veta hur vi återigen ska få individer att använda sin fulla kreativa potential och kunna ta del av denna för att föra serviceorganisationer framåt – så de inte blir omkörda av andra på marknaden!

KÄLLFÖRTECKNING

TRYCKTA KÄLLOR

- Aiken, Milam; Krosp, Jay; Shirani, Ashraf & Martin, Jeanette (1994). Electronic Brainstorming in Small and Large Groups. *Information & Management*. Vol. 27, No. 3, s.141-149.
- Amabile, Teresa (1988). "A model of creativity and innovation in organizations". I B. M Staw & L. L Cummings (Red.), *Research in organisational behaviour*. Vol. 10, s.123-167. Greenwich, CT: JAI Press
- Amabile, Teresa (1996). *Creativity in Context: Update to Social Psychology of Creativity*. Boulder: Westview Press.
- Amabile, Teresa (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resources Management Review*. Vol. 3, No. 3, s.185-201.
- Amabile, Teresa (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, Teresa; Schatzel, Elizabeth; Moneta, Giovanni & Kramer, Steven (2004). Leader Behaviours and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *The Leadership Quarterly*. Vol. 15, No. 6, s.5-32.
- Azzam, Amy (2009). Why Creativity Now? A Conversation with Sir Ken Robinson. *Educational Leadership*. September. s.22-26.
- Björkman, Hans & Zika-Viktorsson, Annika (2008). *Kreativetsboken: Öka kreativiteten och innovationsförmågan på jobbet*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Binnewies, Carmen; Ohly, Sandra & Sonnentag, Sabine (2007). Taking Personal Initiative and Communicating about Ideas: What is Important for the Creative Process and for Idea Creativity? *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 16, No. 4, s.432-455.
- Bolin, Aaron & Neuman, George (2005). Personality, Process, and Performance in Interactive Brainstorming Groups. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 20, No. 4, s.565-585. Summer 2006.
- Bouchard, Thomas Jr. (1972). Training, Motivation, and Personality as Determinants of the Effectiveness of Brainstorming Groups and Individuals. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 56, No. 4, s.324-331.
- Bregar, Bill (2008). Speaker offers keys to unlock creativity. *Plastics News*. Vol. 20, No 3, s.16.
- Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. Uppl.4.
- Butler, Stephen (2010). Solving Business Problems Using a Lateral Thinking Approach. *Management Decision*. Vol. 48, No. 1, s.58-64.
- Choi, Jin Nam; Anderson, Troy & Veillette, Anick (2009). Contextual Inhibitors of Employee Creativity in Organizations the Insulating Role of Creative Ability. *Group & Organization Management*. Vol. 34, No. 3, s.330-357.
- Choi, Jin Nam & Thompson, Leigh (2006). "Membership Change in Groups: Implications for Group Creativity". I Thompson, Leigh & Choi, Hoon Seok (red.). *Creativity and Innovation in Organizational Teams*. s.87-108. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Coskun, Hamit & Yilmaz, Oguz (2009). A new dynamical model of brainstorming: Linear, nonlinear, continuous (simultaneous) and impulsive (sequential) cases. *Journal of Mathematical Psychology*. Vol. 53, No. 4, s.253-264.

Dahlén, Micael (2006). *Boxen: Kreativitet som skapar bättre affärer*. Stockholm: Volante QNB Publishing.

de Bono, Edward (1999). *Sex tänkande hattar*. Jönköping: Brain Books. Uppl. 2.

de Bono, Edward (1967). *The Use of Lateral Thinking*. London: Penguin Books.

DeRosa, Darleen; Smith, Carter & Hantula, Donald (2007). The medium matters: Mining the long-promised merit of group interaction in creative idea generation tasks in a meta-analysis of the electronic group brainstorming literature. *Computers in Human Behavior*. Vol. 23, No. 3, s.1549–1581.

DiLiello, Trudy & Houghton, Jeffery (2008). Creative Potential and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 17 No. 1. s.37-46.

Donaldson, Lex (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Dymer, Chuck (2004). Six Hats to Manage Your Next Meeting. *Successful Meetings*. Vol. 53, No. 9, s.30-31.

Furnham, Adrian & Yazdanpanahi, Tanya (1995). Personality Differences and Group Versus Individual Brainstorming. *Personality and Individual Differences*. Vol. 19, No. 1, s.73-80.

Gilson, Lucy & Shalley, Christina (2004). A Little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams' Engagement in Creative Processes. *Journal of Management*. Vol. 30, No. 4, s.453–470.

Hart, Chris (1998). *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination*. London: Sage Publications.

Hennessey, Beth & Amabile, Teresa (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*. Vol. 62, No. 1, s.569-598.

Hersey, Paul & Blanchard, Ken (1982). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.

Hill, Linda (2003). *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Boston: Harvard Business School Press. Uppl. 2.

Joyce, Caneel; Jennings, Kyle; Hey, Jonathan; Grossman, Jeffrey & Kalil, Thomas (2010). Getting Down to Business: Using Speedstorming to Initiate Creative Cross- Disciplinary Collaboration *Creativity and Innovation Management*. Vol. 19, No. 1, s.57-67.

Kilgour, Mark & Koslow, Scott (2009). Why and how do creative thinking techniques work?: Trading off originality and appropriateness to make more creative advertising. *Journal of the Academic Marketing Science*. Vol. 37, No. 3, s.298–309.

Knoll, Stefan & Horton, Graham (2010). Changing the Perspective: Improving Generate ThinkLets for Ideation. Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences. *IEEE Computer Society Press*. Los Alamitos, California.

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. Uppl.16.

Leenders, Roger; van Engelen, Jo & Kratzer, Jan (2007). Systematic Design Methods and the Creative Performance of New Product Teams: Do They Contradict or Complement Each Other? *The Journal of Product Innovation Management*. Vol. 24, No. 2, s.166-179.

Levin, Cecilia (2008). *Creativity in the School Context*. Doktorsavhandling. Lunds Universitet. Institutionen för Psykologi.

Lim, Hyoun Sook & Choi, Jin Nam (2009). Testing an Alternative Relationship Between Individual and Contextual Predictors of Creative Performance. *Social Behavior and Personality*. Vol. 37, No. 1, s.117-136.

Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo. (2004). *Nya Team i organisationernas värld*. Malmö: Liber.

McFadzean, Elspeth (2000). Techniques to Enhance Creative Thinking. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol. 6, No. ¾, s. 62-72.

McFadzean, Elspeth (2001). Critical Factors for Enhancing Creativity. *Strategic Change*. Vol. 10, No. 5, s.267-283.

Nijstad, Bernard; Rietzschel, Eric & Stroebe, Wolfgang (2006). "Four Principles of Group Creativity". I Thompson, Leigh & Choi, Hoon Seok (red.). *Creativity and Innovation in Organizational Teams*. s161-182. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Osborn, Alex (1967). *Tillämpad Fantasi: Grundsatser och principer för kreativ problemlösning*. New York: Charles Scribner's Sons.

Paulus, Paul; Nakui, Toshihiko & Putman, Vicky (2006). "Group Brainstorming and Teamwork: Some Rules for the Road to Innovation". I Thompson, Leigh & Choi, Hoon Seok (red.). *Creativity and Innovation in Organizational Teams*. s.69-86. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Prabhu, Veena; Sutton, Charlotte & Sauser, William (2008). Creativity and Certain Personality Traits: Understanding the Mediating Effect of Intrinsic Motivation. *Creativity Research Journal*. Vol. 20, No. 1, s.53-66.

Puccio, Gerard & Grivas, Chris (2009). Examining the Relationship between Personality Traits and Creativity Styles. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 18, No. 4. s.247-255.

Reiter-Palmon, Roni & Illies, Jody (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*. Vol. 15, No. 1, s.55-77.

Roffe, Ian (1999). Innovation and creativity in organisations: a review of the implications for training and development. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 23, No. 4, s.224-237

Rollof, Jan (1999). *Kreativitet: En handbok för organisationer och individer*. Stockholm: Wahlström & Wistrand.

Santanen, Eric (2006). "Opening the Black Box of Creativity: Casual Effects in Creative Solution Generation". I Thompson, Leigh & Choi, Hoon Seok (red.). *Creativity and Innovation in Organizational Teams*. s21-42. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Shalley, Christina & Gilson, Lucy (2004). What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*. Vol. 15, No. 1, s.33-53.

Shalley, Christina; Jing, Zhou & Oldham, Greg (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management* Vol. 30, No. 6, s.933-958.

Smith, Deborah; Paradise, David & Smith, Steven (2000). Prepare Your Mind For Creativity. *Communications of the ACM*. Vol. 43. No. 7. s.111-116.

Smith, Steven; Gerken, David; Shah, Jami & Vargas-Hernandez, Noe (2006). "Empirical Studies of Creative Cognition in Idea Generation". I Thompson, Liegh & Choi, Hoon Seok (red.). *Creativity and Innovation in Organizational Teams*. s3-20. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Sternberg, Robert & Lubart, Todd (1999). "The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms". I Sternberg, Robert & Lubart, Todd (red.). *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press. s.3-15.

Thompson, Patti & Brooks, Kathy (1997). A creative approach to strategic planning. *CMA Magazine*. Vol. 71, No. 6, s.20.

Treffinger, Donald; Selby, Edwin & Isaksen, Scott (2008). Understanding individual problem-solving style: A key to learning and Applying Creative Problem Solving. *Learning and Individual Differences*. Vol. 18, No. 4, s.390-401.

Törnqvist, Gunnar (2009). *Kreativitet i tid och rum: processer, personer och platser*. Stockholm: SNS Förlag.

vom Brocke, Jan; Seidel, Stefan & Simons, Alexander (2010). Bridging the Gap between Enterprise Content Management and Creativity: A Research Framework. Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences. *IEEE Computer Science Press*. Los Alamitos, California.

Weiss, W.H. (2006). Demonstrating Creativity and Innovation. *The American Salesman*. October. s.19-26.

Williams, Wendy & Yang, Lana (1999). "Organizational Creativity". I Sternberg, Robert & Lubart, Todd (red.). *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press. s.373-391.

Zhou, Jing (2003). When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback and Creative Personality. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 3, s.413-422.

Zhou, Jing & George, Jennifer (2003). Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence. *The Leadership Quarterly*. Vol. 14. No. 4-5, s.545-568.

Zollitsch, Johann (2003). *Att leda kreatörer: Konsten att samarbeta i kreativa processer utan att bli vansinnig*. Stockholm: Redaktionen Stefan Ekberg AB.

ELEKTRONISKA KÄLLOR

ELIN@Lund: Hämtad den 15 april 2010, kl 13.00, <http://elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/elin?lang=se>

Libris: Hämtad den 15 april 2010, kl 14.00, <http://libris.kb.se/>

Lovisa: Hämtad den 15 april 2010, kl 14.15, <http://lovisa.lub.lu.se/cgi-bin/webgw/chameleon>

MUNTliga KÄLLOR

Bergfors, Karl. Project Manager, IKEA. Intervju på IKEA-kontoret, Helsingborg. 8.15-9.30, 100430.

Breman, Emil. Egen företagare och projektledare, Breman Consulting; Dangerous Minds; Som ett rockband; Piece of Sweden & Bokköpsskolan. Intervju på Campus Helsingborg. 15-15.45, 100429.

Unlock my potential! – en uppsats om hur projektledare kan frigöra och ta tillvara individers kreativitet för att främja serviceorganisationers innovationsförmåga

Gedda-Hansen, Pernilla. Personalstrateg, Landstinget Halland. Telefonintervju. 9.15-10, 100429.

Kabelele-Senya, Soraya. Verksamhetskoordinator, Helsingborg Stad. Intervju på Stadsbyggnadsutvecklingskontoret. 11-12, 100420.

Olsson, Kajsa. Strategi- och Projektansvarig i Näringslivsdirektörsstaben, Helsingborg Stad. Intervju på Helsingborg Business Region. 14.15-15.45, 100420.

Tigerström, Helene. Projektledare, Marknadsföreningen i Helsingborgsregionen. Intervju på Helsingborg Business Region. 10-11.30, 100428.

Zetterberg, Simon. Entreprenör och Social Media Manager, Yump. Intervju i Simons bostad. 18.15-19.15, 100420.



BIBLIOGRAFI

- Al-Beraidi, Abdullah & Rickards, Tudor (2006). Rethinking Creativity in the Accounting Profession: To be Professional and Creative. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol. 2, No. 1, s.25-41.
- Amabile, Teresa; Hadley, Constance & Kramer, Steven (2002). Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review*. The innovative Enterprise, Augusti. s.52-61.
- Amabile, Teresa; Hill, Karl; Hennessey, Beth & Tighe, Elizabeth (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 66, No. 5, s.950-967.
- Andersson, Åke & Sahlin, Nils-Eric (red.) (1997). *The Complexity of Creativity*. AA Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Benner, Mats (red.) (2005). *Innovationer: Dynamik och förnyelse i ekonomi och samhällsliv*. Lund: Studentlitteratur.
- Boleman, Lee & Deal, Terrence (1997). *Nya Perspektiv på organisation och ledarskap*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Uppl. 2
- Bureau, Sylvain & Suquet, Jean-Baptiste (2009). A Professionalization Framework to Understand the Structuring of Work. *European Management Journal*. Vol. 27, No. 6, s.467– 475.
- Drucker, Peter (1985). *Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles*. London: William Heinemann Ltd.
- Fortanuto, Vincent & Furey, John (2009). The Theory of MindTime and the Relationship between Thinking Perspective and the Big Five Personality Traits. *Personality and Individual Differences*. Vol. 47, No. 4, s.241-248.
- Goldenberg, Jacob & Mazursky, David (2000). First We Throw Dust in the Air, then We Claim We Can't See: Navigating in the Creativity Storm. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 9, No. 2, s.131-143.
- Herbert, Anna (2010). *The Pedagogy of Creativity*. London: Routledge.
- Heye, Dennie (2006) Creativity and Innovation. Two Key Characteristics of the Successful 21st Century Information Professional. *Business Information Review*. Vol. 23, No. 4, s.252–257.
- Ivcevic, Zorana; Bracket, Marc & Mayer, John (2007). Emotional Intelligence and Emotional Creativity. *Journal of Personality*. Vol. 75, No. 2, s.199-234.
- Kim, Kyung Hee (2006). Can We Trust Creativity Tests? A Review of the Torrance Test of Creative Thinking (TTCT). *Creativity Research Journal*. Vol. 18, No. 1, s.3-14.
- Kim, Tae-Yeol; Hon, Alice & Crant, Michael (2009). Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study. *Journal of Business Psychology*. Vol. 24, No. 1, s.93–103.
- Koivunen, Niina & Rehn, Alf (red.) (2009). *Creativity and the Contemporary Economy*. Stockholm: Liber.
- Mannix, Elizabeth & Neale, Margaret (2006). Diversity at Work. *Scientific American Mind*. Vol. 17, No.4, s.32-39.

Moss, Simon & Wilson, Samuel (2009). Integrating the most unintuitive empirical observations of 2007 in the domain of personality and social psychology into a unified framework. *New Ideas in Psychology*. Vol. 28, No. 1, s. 1-24.

Moultrie, James & Young, Alasdair (2009). Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 18, No. 4, s.299-314.

Richmond, Dan (2009). Using Multi-layered Supervision Methods to Develop Creative Practice. *Reflective Practice*. Vol. 10, No. 4, s.543-557.

Sternberg, Robert (red.) (2006). *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press.

Sung, Sun Young & Choi, Jin Nam (2009). Do Big Five personality factors affect individual creativity? The moderating role of extrinsic motivation. *Social Behavior and Personality*. Vol. 37, No. 7, s.941-956.

Zampetakis, Leonidas; Bouranta, Nancy & Moustakis, Vassilis (2010). On the Relationship Between Individual Creativity and Time Management. *Thinking Skills and Creativity*. Vol. 5, No. 1, s.23-32.

BILAGA: INTERVJUMALL

INTRODUKTION

Vad är din titel?

Vad ingår i ditt arbete?

Hur ser din yrkeshistoria ut?

Vad tänker du på då vi säger kreativitet?

Hur är kreativitet en del av din vardag?

Vad tror du kreativitet betyder för en organisation?

Varför tror du att kreativitet har blivit ett sådant populärt ämne idag?

DEN STÖDJANDE LEDAREN

Vad tror du stödjer kreativitet i organisationen? Vad gör du för att stödja kreativiteten i ditt team?

Kreativitet kan tänkas behöva uppmuntran. Kan alla uppmuntras likadant eller kräver de individuell uppmuntring?

Vad tror du motiverar eller uppmuntrar du dina medarbetare att vara mer kreativa?

Hur introducerar du ett nytt och kreativt projekt till ditt team?

Då ni arbetar med projekt, finns det processer där det är mer uttalat att ni ska arbeta med kreativitet? Vad gör ni då?

Hur ser en kreativ process ut i er organisation?

Tror du att det finns mer eller mindre optimala arbetsprocesser?

Hur ser du på relationen mellan kreativitet och effektivitet?

Hur försöker du balansera detta då du arbetar med kreativitet?

Skulle det kunna gå att optimera det kreativa arbetet om ni hade haft tillgång till mer resurser?

SITUATIONSANPASSNING AV KREATIVA VERKTYG

Hur gör ni då ni i gruppen ska komma på idéer?

Känner du till kreativa verktyg? Vilka? Vad vet du om dem?

Har du använt några verktyg?

Hur gick det till i processen då ni använde dessa?

Generellt, vad är det positiva respektive negativa med att använda kreativa verktyg?

Vad motiverar ditt val av kreativt verktyg? Vilket sammanhang var det?

Har du reflekterat över huruvida olika kreativa verktyg kan passa olika bra efter olika team och deras situation?

Har resultatet alltid blivit lyckat då du arbetat med kreativa verktyg?

Om det blev misslyckat, vad kunde detta berott på?

Om det gick väldigt lyckat, vad tror du det berodde på?

Vad tycker du utmärker en kreativ person?

Vad har de för karaktärsdrag?

Tror du att personer kan vara mer eller mindre kreativa?

LEDARENS KOMPETENS

Hur ser du på din roll som ledare och kreativitet?

Vad tror du att du som ledare har för betydelse för kreativiteten på arbetsplatsen?

Anpassar du på något vis ditt ledarskap i den kreativa processen?

Tycker du det är viktigt att personligen känna de du arbetar med?

På vilket sätt tror du att det kan hjälpa en ledare att känna sina medarbetare då man arbetar med kreativitet?

Tror du att någon kan vara mer obekväm i vissa situationer under det kreativa arbetet och hur hanterar du då detta?

Hur hanterar du en situation där det finns personligheter med starka karaktärsdrag som skiljer sig åt?

AVSLUTANDE FRÅGOR

Har vårt samtal öppnat upp för hur du ser på kreativitet?

Tror du att det kommer att påverka hur du arbetar med kreativitet i framtiden?