



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Chefers syn på det kreativitetsfrämjande ledarskapet inom den privata sektorn

Fredrik Rönning

Kandidatuppsats vt 2011

Handledare: Farida Rasulzada



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

Box 213, 221 00 Lund

Titel: Chefers syn på det kreativitetsfrämjande ledarskapet inom den privata sektorn

Författare: Fredrik Rönning

Typ av arbete: Kandidatuppsats, 15 hp

Handledare: Bitr. lektor, Farida Rasulzada

Examinator: Professor, Hans Bengtsson

Program: Programmet för Personal och Arbetslivsfrågor, 180 hp

Antal sidor: 34

Datum: Maj, 2011

Abstrakt

Syftet med denna uppsats var att operationalisera ned begreppet kreativitetsfrämjande ledarskap. Detta gjordes genom en studie genomförd enligt grounded theory, som undersöker fenomenet, kreativitetsfrämjande ledarskap, förutsättningslöst med utgångspunkt i vad chefer inom den privata sektorn har att säga på området. Studien röner en teori, som mer eller mindre försöker pussla ihop de delar av det kreativitetsfrämjande ledarskapet som deltagarna i studien genom sina utsagor tematiserat och formulerat ihop och syftar till att operationalisera ned begreppet: kreativitetsfrämjande ledarskap. Studien föreslår att kärnan i det kreativitetsfrämjande ledarskapet ligger i vilka tankemönster, egenskaper och förmågor man besitter, samt i den kultur man försöker forma inom organisationen. Sedermera analyseras olika mönster i hur de olika cheferna väljer att förhålla sig och sållar cheferna i en av två olika kategorier, nämligen den ”säljande” och den ”beställande” ledarskapsstilen.

Nyckelord: Kreativitet, ledarskap, kreativitetsfrämjande, chef, ledare, privata sektorn

Innehållsförteckning

Inledning	6
<i>Kreativitet</i>	6
<i>Ledarskap</i>	7
<i>Tidigare forskning</i>	8
<i>Syfte</i>	14
<i>Frågeställning</i>	14
<i>Begränsning</i>	15
Metod	15
<i>Teoretisk utgångspunkt</i>	15
<i>Urvalsgrupp</i>	15
<i>Material, intervju & intervjuunderlag</i>	16
<i>Procedur</i>	17
<i>Grounded theorys fem steg</i>	18
<i>Bearbetning och analys av insamlade data</i>	19
<i>Sammanställning och analys</i>	19
<i>Etiska aspekter</i>	20
Resultat	20
<i>Bortfall</i>	20
<i>Tematisering av det kreativitetsfrämjande ledarskapet</i>	20
<i>Tankemönster</i>	20
<i>Kreativ kultur</i>	21
<i>Förmågor & egenskaper</i>	22
<i>Kreativitetsfrämjande ledarstilar</i>	23
<i>Branscher</i>	24
<i>Sammanfattning av resultat</i>	24
Diskussion	25
<i>Reflektion över inl. förhållningssätt till kreativitetsfrämj. ledarskap</i>	25
<i>Metoddiskussion</i>	26

<i>Resultatdiskussion</i>	27
<i>Slutsats</i>	28
<i>Förslag till vidare forskning</i>	29
Referenser	30
Bilaga 1	32
Bilaga 2	33
Bilaga 3	34

Inledning

Hur man ska leda organisationer på ett kreativitets- och innovationsfrämjande sätt har inom ledarskapsteori blivit alltmer populärt ur forskningssynpunkt de senaste årtiondena. Den allt hårdnande moderna konkurrensen mellan företag kräver nya förhållningssätt och synsätt inom bolagen. De tilltagande kraven handlar i mångt och mycket om att vara ledande i utveckling av tjänster, produkter och arbetssätt. Till skillnad från många andra tidigare publiceringar utgår denna studie helt från chefernas syn på det kreativitetsfrämjande ledarskapet, istället för från subjektiva uppfattningar på området.

Då ”kreativitetsfrämjande ledarskap” är ett begreppspar ligger det i sakens natur att först utreda hur var ord för sig tidigare formulerats och definierats inom olika områden. Därför inleds detta arbete med en kortare introducering, i form av definiering och tidigare forskning för vardera begrepp, för att läsaren enklare ska kunna guida sig igenom resten av studien på ett tillfredsställande sätt. Senare följer en beskrivning av hur chefskap på olika nivåer skiljer sig samt en redogörelse för skillnader mellan den privata och den offentliga sektorn. Inledningen avslutas med en redogörelse för vilka kopplingar som tidigare gjorts mellan kreativitet och ledarskap i befintlig teori, arbetets syfte samt studiens frågeställning. Under metoddelen följer en presentation av den valda metoden vilken innefattar utförandet, urvalsprocess och analysen av materialet. Efter detta följer resultatdelen, där de mönster som man kunnat utläsa utifrån det bearbetade materialet redovisas. Slutligen följer en diskussionsdel där studiens resultat och metod diskuteras och utvärderas, följt av förslag på vidare forskning och en slutsummering av arbetet.

Kreativitet

Vad gäller kreativitet finns många olika infallsvinklar på beskrivningen av detta begrepp. Detta kan ha att göra med inom vilken referensram man närmar sig begreppet. Då detta är en uppsats i psykologi kan man finna det lämpligt att se på hur psykologer i tidigare forskning om just kreativitet valt att definiera begreppet. En av de ledande forskarna på området Robert J. Sternberg (1999) menar att kreativitet är produktionen av idéer som är både nymodiga och användbara. Det räcker alltså inte med att idén är nymodig, den får inte heller avvika från rådande praxis om resultatet

blir sämre än det varit tidigare. Detta innebär att kreativitet handlar om att bryta med vissa mönster och normer, och göra något oväntat och oförutsägbart, samtidigt som man håller sig till, vissa mindre begränsningar (Klausen, 2010).

När en idé är ny, nyttig och genomförbar kallas den kreativ. När en kreativ idé har förverkligats och nått en omvärld, vanligtvis genom att den kreativa idén blivit en produkt i form av ett nytt effektivt arbetssätt, vara eller tjänst kallas den innovation (Cropley, 2006).

Ledarskap

Övergripande studier på ämnet ledarskap har fastslagit att det finns nästan lika många definitioner av ledarskap som det finns individer som gjort ett försök att definiera konceptet (Stogdill, 1974, refererat i Yukl, 2010). Detta har lett till att ordet har flera bibetydelser vilket gör att dess egentliga mening och innebörd framstår som något osäker. Andra ord som lätt förknippas med ledarskap är bland andra: makt, auktoritet, management, kontroll och övervakande (Yukl, 2010).

Ledarskap behandlas i denna uppsats som ”beteendet från en individ som styr aktiviteten i en grupp mot ett gemensamt mål” (Hemphill & Coons, 1957, refererat i Yukl, 2010, s. 22) Vidare diskussion angående om ledarskap har någon betydelse som vetenskapligt konstrukt utifrån att det finns så många vitt skilda definitioner av ämnet lämnas därmed därhän i denna uppsats.

För att ytterligare klargöra ledarskapets form är det viktigt att separera det från en annan vanlig association, nämligen chefskapet. En individ kan vara ledare utan att vara chef. En chef har legitim makt över belöningar medan en ledare inte har denna legitima makt. En individ kan även ha ”chef” införlivat i sin titel utan att ha några individer att leda. Den mest extrema distinktionen utgår från att en chefs och en ledarens utgångspunkter är så pass olika att de inte kan innehas av samma individ. Detta är dock som sagt en extrem tolkning. Man menar att en chefs intresse ligger i hur saker och ting utförs och vill få individerna att prestera bättre. En ledare däremot fokuserar på vad saker och ting betyder för den som utför arbetet och försöker ena sina efterföljare om vad som är viktigast i processen (Yukl, 2010).

För att återkoppla ledarskap till kreativitet så flätas detta samman då kreativitet hänvisar till introducering av nya ramverk. Dessa genererar nya mönster

och öppnar upp för möjligheter som aldrig eller med låg sannolikhet kunnat skapas inom tidigare existerande ramverk (Dorin & Korb, 2009). Detta leder till ett förslag på definiering av det kreativitetsfrämjande ledarskapet utifrån tidigare definitioner och ett försök att sammankoppla dessa: Inriktning av ledarskap som hyser ett intresse inför vad saker och ting betyder för den som utför arbetet och ett försök att ena sina efterföljare om vad som är viktigast i processen. Förenat med en förmåga att se otydliga mönster och utifrån detta bidra till att skapa och introducera nya ramverk inom vilka större möjligheter är existerande än inom de tidigare ramverken.

Tidigare forskning

Tidigare forskning på ämnet kreativitetsfrämjande ledarskap har främst förekommit som en förgrening av det totala ledarskapet. Termen och vad den syftar till är dock inte vanligt förekommande inom förkommande ledarskapsteori. Studier har gjorts i form av iakttaganden/observering av ledares beteenden om det transformerande ledarskapet. Dessa saknar egentlig metodologisk procedur och mätinstrument (Lakomski, 2005). Ett annat stort problem i tidigare forskning har varit att man misslyckats p.g.a. att man inte funnit en överenskommen definition av ordet ledarskap, vilket lett till motsägelsefulla tolkningar av forskningsresultaten (Alvesson & Svenningsson, 2003, refererat i Lakomski, 2005). I och med denna problematik är det viktigt att titta efter definitioner inom de utförda studierna för att finna information som är lämplig och applicerbar för den specifika studien. Genom att säkerställa att källorna i tidigare studier definierat begreppet inom samma ram, säkerställs också begreppsvaliditeten och reabiliteten i studien.

För att vidare kunna uttrycka och forma en helhetsbild av kreativitetsfrämjande ledarskap följer här en konceptualisering av ledarskap. Tidigare forskning berör ledarskapet som: 1, en intraindividuell process, 2, en dyadisk process, 3, grupp-process och 4, som en organisationsprocess. De flesta av de befintliga teorierna tar fasta på en av dessa olika nivåer av ledarskapet och utvecklar sedan vidare ett resonemang och en teori. De olika inriktningarna påför sedan bevis för att störst tyngd ligger på dess specifika nivå (Yukl, 2010).

Den intraindividuelle processen utgår från vad som sker inom varje person. Vad får dem att vilja leda? Hur fattas beslut, o.s.v.? Denna inriktning berör dock inte i

någon högre utsträckning inflytande över andra människor, vilket många andra anser är essentiellt för just ledarskap. Den dyadiska processen fokuserar på relationen mellan ledare och efterföljare samt deras inflytande på varandra (ibid). Synen på ledarskap som gruppprocess ser på relationen mellan ledare och grupp och hur ledaren bidrar till gruppens effektivitet. Frågor man försöker besvara är hur väl man utnyttjar sina resurser, hur man organiserar och hur stort engagemang varje enskild individ känner inför sina arbetsuppgifter. Detta är en syn som genomsyrar modern ledarskapsteori (ibid). Ledarskapet ur organisations-processsynvinkel försöker ge en bredare förståelse av ledarskapseffektivitet än individuella och dyadiska infallsvinklar. Det finns dock några viktiga begränsningar att beakta. T.ex. befinner sig en grupp alltid i någon form av social kontext, vilket leder till att dess effektivitet inte kan förstås genom forskning där fokus ligger på gruppens interna processer. Effektivitet förbättras genom att hitta mer rationella sätt att organisera produktionen och utförandet av arbetet, och genom att bestämma hur man bäst använder sig av befintlig teknologi, resurser och personal (ibid). Även detta synsätt är vanligt förekommande inom modern ledarskapsteori.

När man väger ledarskapsteorier mot varandra bör man uppmärksamma om de är ledar- eller efterföljandecentrerade, deskriptiva eller normativa och universala eller situationella (ibid). Dessa olika förhållningssätt är viktiga beroende på vilken vetenskaplig grundsyn man väljer att utgå ifrån då man studerar ledarskap. Den synvinkel som är intressant för detta arbete har att göra med social konstruktionism då denna studie ämnar bidra till diskursen angående kreativt ledarskap. Studien framhåller därför inte någon särskild ledarskapsteori som överlägsen någon annan utan förhåller sig utsiktslös för att generera en syn på fenomenet ”kreativt ledarskap” utan inskränkning/påverkan av tidigare forskning på området. Man bör dock nämna att just kreativitetsfrämjande som sådant hittills fått störst utrymme i studier angående ledarskap för team och beslutsgrupper. Denna typ av förhållningssätt ses som en tydlig trend inom organisationer där man delegerar mer ansvar för viktiga uppgifter till olika slags team eller grupper med stor till medelstor befogenhet att gå till beslut (ibid). För större verksamheter kan man se att det s.k. LMX (leader member exchange theory) ger något större utrymme för just kreativitetsfrämjande diskussion och observation än övriga teorier relevanta på detta fält.

Teamledarskap är en teori som i stor grad koncentrerar sig på just grupprocessen, och belyser hur beslut som fattas av en grupp istället för av en enskild individ kan generera positiva resultat. Gruppen besitter större och bredare kunskap än den enskilda individen vilket leder till bättre kvalitet på besluten samt att deltagarna i gruppen i större utsträckning kommer att förstå och efterleva beslut som tas inom organisationen. Negativa aspekter som tas upp med denna typ av beslut är att de tar lång tid samt att medlemmarna i gruppen kan ha svårt att nå en överenskommelse. Gruppstorlek, hur bra sammanhållning man har i gruppen, mångfald, emotionell mognad hos deltagarna samt vilken kommunikationsteknologi man använder sig av blir därför viktiga determinanter i hur effektiv grupprocessen blir (Yukl, 2010). Som ledare inom en verksamhet har man en chans att påverka dessa olika determinanter i positiv riktning, för att få ett så sammansvetsat och effektivt team som möjligt. Yukl (2010) föreslår användandet av aktiviteter som ett sätt att förenkla för deltagaren att identifiera sig med gruppen och uppmuntra till social interaktion. Han belyser vikten av att identifiera gemensamma intressen och värderingar genom att använda sig av ceremonier, symboler och ritualer. För att ytterligare involvera den enskilda individen är det viktigt att berätta för deltagarna om gruppens prestationer och genom att ge medarbetarna en förståelse för hur deras bidrag, bidragit till hela organisationens framgång motverka alienation bland medarbetarna. Andra förslag är att ge medarbetarna mer incitament för ömsesidigt samarbete genom att uppmuntra medarbetarna att tävla med varandra, genom att t.ex. hålla en fest för ett team och dess familjer efter att gruppen nått ett viktigt mål eller objekt.

Leader-member exchange theory, beskriver hur en ledare utvecklar ett utbyte över tid med varje underordnad, då båda parter influerar varandra och förhandlar om den underordnades roll i organisationen. Graen and Cashman (1975, refererat i Yukl, 2010) föreslog att ett utbytesförhållande äger rum mellan ledare och efterföljare. Detta förhållande grundar sig i personlig kompatibilitet, efterföljarens kompetens och en beroendeställning gentemot ledaren. Över tid utvecklar ledaren ett stort eller litet utbyte med varje underordnad vars vilja är att ha kontroll över ledarens beslut. Grundläggande i teorin är att en ledare som möjliggör ett stort utbyte med sina underordnade förväntas upprätthålla förhållandet genom att ge medarbetaren diverse erkännanden. Detta sker i form av mer intressanta uppdrag och arbetsuppgifter,

delegering av större ansvarsområden och auktoritet, mer informationsdelning, deltagande i beslutsfattning, materiella belöningar och speciella förmåner (bättre arbetsschema, större kontor), personlig support och gillande, bistå den underordnade i karriärsträvanden (rekommendation för befordran) o.s.v. Detta fås dock inte gratis av den underordnade, utan ledaren förväntar sig mer tillbaka i form av lojalitet, arbete, och engagemang i arbetet. Responsen som ledaren får av de underordnade med högt utbyte är essentiellt och för vissa ledare ovärderligt då de inte kan utföra alla administrativa förpliktelser själva. Det höga utbytet medför dock vissa förpliktelser och begränsningar för chefen. Denne måste hela tiden vara på sin vakt och vara lyhörd för sina underordnades behov och känslor. Att ta i med hårdhandskarna och bruka tvång i auktoritär anda vid olika situationer kan därmed innebära problem då detta innebär att man äventyrar sina relationer med viktiga underordnade i gruppen. Viktigare men mer tidsödande sätt att få sin vilja igenom blir för chefen att använda sig av övertalning och konsultation.

Utbytet med övriga underordnade är däremot mycket annorlunda. Relationen mellan ledaren och dessa präglas av lågt utbyte. Ledaren väntar sig att de utför sin plikt, följer regler och standardprocedurer och för detta får de standardiserade belöningar i form av exempelvis månadslön (Yukl, 2010). En revidering av teorin beskriver modellen som en livscykel i tre möjliga steg (Graen & Uhl-Bien, 1995). Relationen startar med en testfas där ledaren och den underordnade utvärderar varandras motiv, attityd och potentiella resurser att utbyta, och dela förtroende, lojalitet och respekt sinsemellan skapas. Många relationer går aldrig förbi första steget. I andra fasen fortsätter relationen och ett utbytesarrangemang definieras, delad respekt och lojalitet utvecklas. I ett tredje steg uppgraderas relationen till att ha mognat, man delar engagemang samt mål för arbetsstyrkan. Det man kan se här är hur det första steget präglas av vad man inom ledarskapsteori kallar för transaktionellt ledarskap där tyngd ligger på roller och struktur till det tredje steget mer bygger på renodlat engagemang i människan, något som i ledarskapsteori kallas för transformerande ledarskap (Northouse, 2010). Hur man definierar LMX varierar dock mellan olika studier (Yukl, 2010). LMX-relationer kan skapas snabbt och förbli stabila över tid medans andra typer av undersökningar visar att dyadiska förhållanden typiskt går genom en process med många toppar och dalar med ändringar i attityder

och beteenden då båda parter försöker förena sin önskan om autonomi med sin önskan att bli ytterligare involverad med den andra parten (Yukl, 2010). Longitudinella studier krävs för att lösa denna motsägelse. Hur man ser på det transformerande ledarskapet och det karismatiska ledarskapet skiljer sig något, man ser många likheter men också många olikheter. Weber var först med att beskriva en form av maktinfluens som ej grundade sig i det gamla traditionella eller formella maktutövandet, utan istället att efterföljarna följer ledaren p.g.a. att man har intrycket av att han har exceptionella kvalitéer som gör honom värd att följa (Weber, 1987). Neokarismatiska teorier beskriver motiv och beteenden hos karismatiska ledare och beskriver psykologiska processer som förklarar hur dessa ledare influerar sina efterföljare (Yukl, 2010). Teorier om transformerande ledarskap influerades starkt av James McGregor Burns (1978) som skrev en bestseller på politiskt ledarskap. Han ägnade sig åt att kontrastera transformerande ledarskap med transaktionellt ledarskap. Transformerande ledarskap går ut på att förmedla visioner och mål, samtidigt som man ställer höga krav på både prestationer och resultat av både sig själv och de personer som finns runt omkring, samtidigt som man coachar och ger råd till sina underordnade (Northouse 2010). Transaktionellt ledarskap handlar mer om att berömma goda insatser, belöna och visa uppskattning för goda prestationer och hårt arbete. Man ser till att regler och standarder efterföljs och man griper in då saker och ting inte fungerar som det är tänkt (ibid). Det transaktionella ledarskapet anspelar till stor del på ”utbytesprocessen” och sätter stora värden på ärlighet, rättvisa, ansvar och ömsesidighet (Yukl, 2010). Burns tredje ledarskapsinfluens baseras på den om legitim auktoritet och respekt för regler och traditioner, då byråkratiska organisationer bygger mer på denna form av influenser än influenser som baseras på utbyte eller inspiration.

Transformerande ledarskap grundar sig sedermera i utformningen av en vision. Visionen uppstår ur kollektiva intressen för olika individer och enheter inom organisationer. Den ger ledaren och organisationen en konceptuell karta för vart organisationen är på väg; den ger mening och klargör organisationens identitet. Genomgående genom hela processen är transformerande ledare effektiva då de arbetar med människor. Dem bygger förtroende och främjar samarbete med andra. Transformerande ledare uppmuntrar medarbetarna att glädjas över sina prestationer och känna stolthet. I slutändan resulterar detta i att individer känner sig tillfreds med

sig själva och deras bidrag till det större gemensamma goda (Northouse, 2010). Även denna observation av transformerande ledare tyder på en hållning som växt sig starkare och starkare inom ledarskapsteorin på senare år. Följande citat beskriver vilka motsatta effekter de traditionella strukturerna ger upphov till.

Autry (2001) skriver:

Vad jag lärt är att över lång tid så kommer gamla top-down, krav och kontroll systemen inte att fungera så bra som vissa ledare skulle vilja tro. De gör individerna modfällda och frustrerade, de undergräver kreativitet och stjäl individernas önska om att göra ett gott arbete från organisationen. (s. xx)

Fler och fler teorier anspelar på det grundläggande i att ”se människan” i organisationen, hela tiden och att det går så lång tillbaka som till att erbjuda och fylla de mänskliga behov som individen behöver för att må bra i allmänhet. Vikten i ledarskapsteori har förflyttats mot att fokus mer och mer ligger i hur viktigt det är för en ledare att vara autentisk, närvarande, förstående, sårbar och användbar (Autry, 2001). Han skriver vidare att samtliga individer har väldigt liknande förhoppningar, rädslor, önskningar och ambitioner. Vi älskar, glädjs, lider förluster och sörjer. Detta faktum överstiger allt annat runt omkring oss och blir således grunden till attityder som verkligen kan förvandla en arbetsplats genom att man lär sig några viktiga riktlinjer om hur man ska vara, uppföra sig och agera runt andra individer. Denna uppgift har dock inte denna studie, men det är tydligt hur antagandet är ett stort kliv bort från Taylorismen där teamwork, medbestämmande eller utbildningssatsningar var något ickeexisterande (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Sthyre, 2010). I viss litteratur ifrågasätts ledarskapets inverkan på de underordnade och somliga föreslår istället att det är ledarskapet som helt och hållet formas av de underordnade (Lakomski, 2005). Tidigare på ämnet ”kreativitetsfrämjande ledarskap” slår Amabile och Gryskiewicz (1987) fast, att det inte spelar någon roll hur mycket talang och stor tillgänglighet på resurser eller hur bra chefer man än har på lägre nivå inom en organisation. Detta kommer ändå vara otillräckligt då det kommer till att främja kreativiteten i organisationen över längre sikt. Man menar att gnistan till att motivera de anställda att vara kreativa ständigt måste ges nytt syre från den allra högsta

ledningen. Detta genom att en tydligt formulerad vision konsekvent kommuniceras ut i organisationen, i vilken det efterfrågas av de anställda att vara kreativa.

Syfte

Uppsatsens syfte är att belysa och skapa en bredare förståelse kring synen på kreativitet bland chefer inom den privata sektorn. Detta görs genom att skapa en bredare förståelse kring den kreativa aspekten i ledarskapet, synen på kreativitetsfrämjande åtgärder samt att kontrastera detta mot vad befintlig forskning säger om kreativitetsfrämjande ledarskap. Att undersöka den kreativa naturen i ledarskapet bland individer som bevisat sig innovativa under sin karriär skapar en bättre förståelse för hur och vilka egenskaper man ska leta efter/jobba med att utveckla för att på ett bra sätt främja innovation och kreativitet inom organisationer, något som har blivit allt viktigare i den i allt högre grad konkurrerande omvärld som moderna organisationer idag befinner sig i. Att kunna hålla jämna steg eller ligga steget före på det innovativa planet är idag essentiellt för organisationens framgång. Detta arbete syftar till att ge en förståelse för hur chefer inom den privata sektorn ser på det kreativitetsfrämjande ledarskapet och organisationens utveckling lika mycket som det syftar till att skapa en vidare förståelse för och bryter ner delar av de kreativitets och innovationsfrämjande aspekterna i ledarskapet.

Frågeställning

Hur beskriver chefer inom den privata sektorn det kreativitetsfrämjande ledarskapet? Målet med undersökningen har varit att utifrån de deltagandes svar på frågor rörande det kreativa ledarskapet bygga en redogörelse(teori) om synen på begreppet utifrån deltagarnas svar och upplevelser. Genom detta bör studien kunna erbjuda ett perspektiv på chefers syn på det kreativitetsfrämjande ledarskapet.

Ytterligare mål som studien tar i beaktning är att kritiskt utvärdera den valda metoden som använts i studien samt att sätta studiens resultat inom ett teoretiskt ramverk som innehåller både deskriptiv och kvantitativ styrka.

Begränsning

Studien är begränsad till chefer och ledare inom den privata och ideella sektorn. Den privata sektorn avser privatägda företag som drivs i vinstsyfte, och den ideella sektorn, avser den del av verksamheter inom den privata sektorn som inte drivs i vinstsyfte.

Metod

Teoretisk utgångspunkt

Metoden som använts i denna uppsats är kvalitativ och utgår ifrån grounded theory, som har sina rötter inom sociologisk forskning (Corbin & Strauss, 1997). Detta är en teorigenererande ansats (Willig, 2009). Grundläggande principer inom grounded theory är att man genom en progressiv identifiering och integrering av kategorier av betydelse av studerade data. Grounded theory är både processen där kategorin identifieras och integreras (som metod) och dess produkt (som sedermera är teorin). Grounded theory som metod erbjuder riktlinjer för hur man ska identifiera kategorier, hur man länkar samman kategorier och hur man kan etablera samband mellan dem. Grounded theory som teori är slutprodukten av denna process då det erbjuder ett förklarande ramverk med, för att förstå objektet/fenomenet som undersöks.

Några nyckelstrategier som används för att identifiera, definiera och integrera kategorier är *konstant komparativ analys*, *teoretisk sampling* och *teoretisk kodning* (Willig, 2009). I denna uppsats har konstant komparativ analys och teoretisk kodning varit den vanligast förekommande, då via att dagbok förts efter varje intervju och kodningen ägt rum efter att samtliga intervjuer genomförts, för att identifiera de samband som resultatet av intervjuerna etablerat.

Urvalsgrupp

Grounded theory är kompatibelt med många olika former av datainsamlingstekniker (Willig, 2009). I denna uppsats har insamlingen skett via semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna har utgått från individer som av medarbetare, under- eller överordnade har rekommenderats till undersökningen då de anses kreativa inom sina fält. Rekommendationerna har gjorts efter förfrågningar till

de olika organisationerna och bygger således på ett strategiskt urval. Samtliga deltagare rekommenderades för undersökningen av tredje part, som betts om att rekommendera kreativa chefer i enheter inom företag eller enskilda bolag. Tio semistrukturerade intervjuer med tio olika ledare från olika typer av organisationer inom den privata sektorn. Deltagarna har varit individer som rekommenderats till studien. Kravprofilen på de intervjuade har varit att de ska ha lett en enhet inom en verksamhet eller en organisation på ett kreativt sätt, eller haft en historia där man utmärkt sig på det kreativa planet på något sätt i sin organisation eller att dem själva initierat och/eller varit inblandade i kreativa projekt. Utöver cheferna inom dessa företag har en ideellt engagerad ledare deltagit samt en ledare från en studentnation i Lund. Övriga chefer har kommit från företag med varierande verksamhetsområden, så som; försäkring, IT-företag, press och bemanningsbranschen. Deltagarna i studien har varit mellan 21 – 50 år gamla där 4 stycken är män och 6 kvinnor. Den övergripande delen (samtliga så när som på två) av deltagarna har varit chefer i över 5 år. Cheferna i denna studie var ledare i enheter som har från 550 – 10 stycken medarbetare, i organisationer med från 6600 till 10 stycken personer som är verksamma.

Att branschtillhörigheten varit så annorlunda beror på att en strävan efter ett så brett och mångfacetterat underlag som möjligt skulle ligga till grund för studiens resultat.

Material, intervju & intervjuunderlag

Intervjufrågorna var framtagna av bitr. lektor Farida Rasulzada på Lunds Universitet. Intervjun har varit semistrukturerad vilket inneburit att utrymme för att komma in på sidospår under intervjuerna har funnits (Cassel & Gillian, 2004). Exempel på frågor var: Vad betyder kreativitet för dig i din yrkesroll som chef? eller, vad är kreativitetsfrämjande ledarskap för dig?

Underlaget utgår i stort ifrån frågor angående de intervjuades syn på kreativitet och det kreativitetsfrämjande ledarskapet. Formuläret inleder med enklare frågor om generella förhållningssätt och synpunkter på kreativitet. Frågorna blir efterhand svårare och något känsligare då de går in på personens, personliga synpunkter och deltagande i bland annat det kreativitetsfrämjande arbetet, hur man

ger belöningar och hur man vill belönas för kreativa åtgärder. Detta är en åtgärd som föreslås av (Cassel & Gillian, 2004) för att nå så rättvisande svar som möjligt i intervjun och för att undvika bortfall i studien. Att intervjuerna varit semistrukturerade, innebär även att varje intervju skiljt sig åt något. De svarande har dock samtliga fått svara på tolv stycken frågor som varit precis samma för samtliga svarande. Följdfrågorna har varit av klargörande art, och syftat till att de svarande på ett bredare plan ska redogöra för sina åsikter och synsätt.

Procedur

Intervjuerna har utförts på de olika ledarnas arbetsplatser i så när som på två fall där en intervju ägde rum på ett konferenscenter och en i hemmet hos den svarande. Den bakomliggande tanken har varit att de intervjuade ska befinna sig i en känd miljö under intervjun för att man ska känna sig så bekväm och trygg som möjligt då man intervjuas. Detta har också bidragit till att intervjuerna har kunnat utföras under lugna förhållanden vilket bidragit till att stress och andra störande moment kunnat undvikas under intervjun och dessa aspekter kunnat uteslutas som faktorer som påverkat resultatet (eg. svaret på frågorna). Intervjuerna har skett med en strävan om ett så objektivt förhållningssätt som möjligt, då förutfattade meningar om det fenomenet som utreds bör sättas åt sidan vid intervjutillfället, för att dessa inte ska ha någon inverkan deltagarens svar på frågorna. Detta är en åtgärd som föreslås av Cassel & Gillian (2004). De intervjuade har således fått tala till punkt och frågeställningar ställde som antaganden har undvikits, för att den svarande utan inskränkning ska få ge en så rättmätig bild som möjligt av sin syn på fenomenet. Detta innebär även att reflektion om de egna förutfattade meningarna varit nödvändig innan intervjuerna ägt rum. Denna reflektion och ytterligare reflektioner angående metoden finns under diskussionsdelen i denna uppsats.

Ytterligare åtgärder för att främja reflexivitet, som hänvisar till att forskaren som en aktiv deltagare i forskningsprocessen samtidigt formar den löpande processens natur och den kunskap som produceras genom den (Cassel & Gillian, 2004) har gjorts via att en dagbok förts efter varje intervju, där hänsyn tagits till både teoretiska överväganden och känslouttryck av den svarande i intervjun samtidigt som överväganden gjorts kring den egna prestationen under intervjun. Denna dagbok

har använts för att säkerställa att omedelbara intryck och tolkningar efter varje inte gått till spillo vid senare analys av intervjuerna. Man bör ta hänsyn till att det bearbetade materialet ger en koncis bild av dessa nyckelteman.

Grounded theorys fem steg

Intervjuerna spelades in med diktafon och har sedan transkriberats. Efter transkriberingen har intervjuerna grundligt kodats i enlighet med konceptet radanalys av materialet, som är den metod som säkrast gör att kategorier identifierar sig själva utifrån de data som analyserats istället för att dessa kategorier felaktigt uttyds ut av materialet (Willig, 2009).

Analysen följer sedermera några viktiga riktlinjer för hur data ska analyseras i enlighet med grounded theory. Genom att växla mellan att identifiera likheter och skillnader mellan framväxande kategorier eller koder, har processen genom vilka de avslutande mönstren uppstått aldrig avtagit. Då entydiga kategorier identifierats har, fokus istället legat på att hitta nya skillnader inom denna kategori. Detta har i sin tur lett till subkategorier. Genom detta förhållningssätt kallat komparativ analys (ibid), ger studien ett större djup än om man nöjt sig med att hitta de första utstickande kategorierna. Negativ fallanalys går ut på att då eniga kategorier uppenbarar sig ska forskaren leta efter negativa utfall. D.v.s. sådant som inte stämmer överens med den eniga kategorin. Teoretisk sensitivitet är det som tar forskaren från en beskrivande till analytisk nivå. I grounded theory interagerar forskaren med sina data, detta genom att ställa frågor till sina data, som sedan modifieras av de framväxande svaren. Varje framväxande kategori, idé eller koncept eller koppling utvecklar eller modifierar det ursprungliga konstruktet (Willig, 2009).

I studien användes en förkortad version av grounded theory och resultatet bygger således på de slutsatser som kunnat dras utifrån komparativ analys, negativ fallanalys samt teoretisk sensitivitet. För en bildlig demonstration av tillvägagångssättet, se bilaga 1.

Bearbetning och analys av insamlade data

Kodningen av data är den mest fundamentala processen i grounded theory. Denna kan utföras på flera olika sätt, ju mindre beståndsdelar man bryter ner materialet i desto mer deskriptiva kategorier identifierar sig (Willig, 2009). Analysen av de transkriberade intervjuerna har skett enligt konceptet rad för radanalys, vilket har inneburit att det i det första steget ur materialet har abstraherats olika nyckelord. Under steg två har dessa nyckelord parats ihop, och på så vis format egna kategorier och i ett tredje steg har även dessa kategorier parats ihop och bildat olika teman. På grund av tidsbrist har bearbetning endast skett av ursprungliga data, vilket också gjort att studien ej innehåller några raffinerade försök att ytterligare bredda analysen. Analys och bearbetning av materialet har skett parallellt, vilket är en nödvändig åtgärd inom grounded theory (Goulding, 2002). Ett exempel på hur denna process gått till är t.ex. då en rad i det transkriberade materialet handlar om att det är viktigt att socialisera med andra människor, koden blir då ”interagerande”. Interagerande kopplas sedan till andra ord som, lyhördhet, möten mm. Bildar tillsammans en gemensam kategori. Kategorin kopplas sedan till en huvudkategori genom att flera av kategorierna handlat om att ta intryck. En huvudkategori blir då just ”ta intryck”, att ta intryck kan vara både en förmåga och en egenskap och kopplas sedan till dessa två teman, som sedan kopplas till det kreativa ledarskapet. Som en del av den öppna kodningen tillskrivs även varje kod den känsla som upplevts i samband med kodningen, vilket lett fram till slutlig identifiering av de grundstenar som det kreativitetsfrämjande ledarskapet vilar på. För en bildlig demonstration av metoden, se bilaga 1 och 2. Man bör ta hänsyn till att det bearbetade materialet ger en koncis bild av dessa nyckelteman (bilaga 3).

Sammanställning och analys

Bearbetningen av intervjuerna är det resultat som presenteras vidare i denna uppsats. Denna sammanställning har gjorts med syfte att identifiera kärnan i det som de deltagande svarat på de olika intervjufrågorna.

Etiska aspekter

De intervjuade har innan intervjuerna delgivits att undersökningen följer vetenskapsrådets riktlinjer för god forskningssed.

Resultat

Bortfall

Studien utgick från tolv intervjuer. På grund av tidsbrist har två intervjuer avlägsnats i det bearbetade materialet.

Tematisering av det kreativitetsfrämjande ledarskapet

De intervjuade gav en förhållandevis konsistent bild av vilka aspekter som rör det kreativitetsfrämjande ledarskapet. Återkommande nämndes att man ska främja ett klimat där det är ”högt i tak”. Andra koder som skinit igenom samtliga svaranden var att man måste ha en väldigt hög tilltro till individer i sin omgivning och förmåga att känna tillit för att främja detta klimat. Andra aspekter man var konsistent i var att ledaren måste agera stöttande, uppmuntrande, vara lyhörd inför sina medarbetare och att kreativitet är något som allt som oftast uppstår i möten med andra (under interaktion).

Allmänna synpunkter som lyfts fram var hur viktigt det är att få individer att tänka ”utanför boxen”. Detta förhållningssätt var genomgående för samtliga intervjuade, det är också här den första motsägningen uppenbarats sig. I det bearbetade materialet har fyra stycken olika teman identifierats och de utgår ifrån (1), tankemönster kring det kreativitetsfrämjande ledarskapet, (2) vilka beteenden, egenskaper och förmågor som krävs för att man ska kunna bedriva ett kreativitetsfrämjande ledarskap (3), hur man talar om den kreativa kulturen och arbetsmiljöns betydelse, hur den ska implementeras, värnas och vårdas samt hur man (4) skiljer sig åt sinsemellan varandra i svaren på frågorna i intervjun.

Tema - Tankemönster

De flesta cheferna beskrev ramar och tydliga mönster (som ofta kopplas samman med hierarkiska strukturer) som hämmande inslag, och något som inte är förenligt med det kreativa ledarskapet. Många av de intervjuade redogjorde för hur

man ser det som nödvändigt att rätta sig efter uppsatta ramar och alltså tänka utanför boxen inom ramen för vad man har att rätta sig efter. Detta iakttagande kan kännas något motsägelsefullt i sig självt, men följande citat från intervjuperson sju redde ut begreppen under en intervju:

”Det är lätt att föreställa sig att man vet precis vart linjerna går och vart flaggorna sitter och vart målen står på en fotbollsplan, sen vet man ju även reglerna som finns som måste följas, frågan är dock hur man utnyttjar detta?”

Vissa av de deltagande cheferna redogjorde för hur man bland annat genom att formulera fokusområden för de anställda där man anser att man bör effektivare. Man avsätter tid i form av schemalagd arbetstid för samtliga anställda att arbeta med detta område och låter dem halvårsvis presentera vad de utträttat inför chefer och de andra anställda. Detta utvecklingsprogramms syfte är att i grunden ändra medarbetarnas inställning till förändring och skapa ett ”mindset”, en företagskultur där medarbetare ständigt tänker på vad som kan förändras och vad som kan göras bättre eller effektivisera arbetet. Denna ”*klimatåtgärd*” är i grunden tvingande och mycket tydlig i sitt syfte. Den leder till mätbara förändringar inom verksamheten, och konceptet ”många små blir en stor förändring” är något som kännetecknar åtgärden. Cheferna i studien delade dock inte samma syn på denna typ av åtgärder, och man kunde här urskilja cheferna åt gradvis i två olika kategorier. Processtänkande är en kod som dominerar bland dem bägge, men hos en del av cheferna fanns dock ett större inslag som riktar in sig mot ”funktionstänk”. ”Processtänk” innebär att man tar fasta på hela arbetsprocessen och flöden (sociala flöden) inom och utom företaget medans funktionstänkandet framhäver vem som bestämmer och vem som ska göra vad (Goldkuhl, 2000). Mönstret i utsagorna var tydligt definierade mot att man vill ”*forma en kultur*”, där kreativiteten är självförsörjande och en naturlig del av arbetet.

Tema - Kreativ kultur

Målet man strävar mot var gemensamt, man ville skapa en kultur eller ett klimat där kreativa idéer formas, framförs och sätts i verket. Man var också överens om det essentiella i att den individ/grupp som kommit med en idé också är den individ

som tillskrivs, beröm, belöning och uppskattning. Nästan samtliga tog upp de fatala effekter det kan ha för ledarskapets trovärdighet att fel individer belönas för något som någon annan är upphov till. Följande citat är från ytterligare en av de intervjuade i denna studie.

”Det ska handla om att skapa ett klimat som gör att den enskilde individen oavsett position inom företaget kommer fram och säger: ”Du, jag tänkte på en sak..!”

Något man också kunde utläsa av de båda grupperna är att man är överens om att hur man kommunicerar med varandra och att möta människor är grundläggande pelare i det kreativa ledarskapet. Man strävar mot ett tillåtande klimat, som kännetecknas av respekt för varandras åsikter, tillvaratagande och utveckling av varje individ och där ärlig samt direkt feedback är en naturlig del av vardagen.

De intervjuade delade genomgående synen att monetära belöningar för kreativa prestationer inte är något som man bör använda sig av, främsta skälet är att man ser svårigheter i hur detta skulle kopplas till den kreativa prestationen. Samtliga betonar vikten av belöning i form av uppmuntran och uppmärksamhet, både direkt och indirekt via mail och intranät. Vissa nämner även mindre belöningar i form av biobiljetter, middagar eller presentkort som visad uppskattning för kreativa prestationer.

Tema - Förmågor & egenskaper

Det rådde skillnader i hur man ser på och riktar engagemanget i de anställda, samt vilken distans man har till sin arbetsuppgift som chef. Mönstret i intervjuerna kännetecknades i vissa fall av hög grad av involvering i de anställda som sträcker sig även bortom arbetsplatsen, man hyser ett intresse i att medarbetarna också har ett stabilt privatliv, andra chefer drog tydligare gränser mellan vem man är på jobbet och vem man är på fritiden. Man uttryckte i högre grad att man är en person på jobbet och en annan vid sidan, man ser också en tydligare gränsdragning mellan sig själva och sina medarbetare och uttrycker i högre grad vikten av distans och avstånd till sina underordnade. Även synen på den egna kreativa förmågan skiljde sig något, och här fanns att utläsa att vissa chefer anser det mycket viktigt att själv vara kreativ i sitt

arbete med utgångspunkt i att verka som gott föredöme för medarbetarna medans de andra i högre grad uttrycker att det är viktigt att idéerna kommer från de anställda, samt att det är viktigt att ”ställa rätt frågor” för att få idéerna att komma från medarbetarna. Samtliga uttryckte att man upplever kreativt ledarskap som något svårt att ringa in/definiera eller som något abstrakt.

Tema - Kreativitetsfrämjande ledarstilar

Som man kan utläsa ovan så fanns det lite olika förhållningssätt till det kreativitetsfrämjande ledarskapet. Detta ledde mig in på att undersöka om det fanns några likheter mellan de ”motsägningar” som uppenbarar sig i materialet, och efter ytterligare kopplingar kunde ett mönster uttydas där cheferna sållar sig mer eller mindre till ett av två läger. Dessa läger definierar dock ingen precis tillhörighet utan huruvida en chef sållar sig till det ena eller andra utgår ifrån hur och på vilka saker man lagt tyngden i sin historia. Dessa två kategorier av chefer får benämningarna ”beställare” och ”säljare”. Här följer några likheter och skillnader i hur man förhållit sig till det kreativitetsfrämjande ledarskapet.

De beställande cheferna talade i stor utsträckning om hur de vill att deras medarbetare ska tänka, vilka mönster man vill se inom verksamheten, att medarbetarna måste erbjudas tid till det kreativa arbetet, rätt verktyg samt stöttning från ledningen. Man är mycket medveten om vart man ska och linjerna i vart man vill nå är tydliga. De säljande cheferna nämnde istället, i högre grad, vikten av att ta tillvara på varje tillfälle, tid behöver inte avsättas för den finns hela tiden. D.v.s. det viktiga är att varje enskild arbetare ska känna sig stor nog att framför sina synpunkter vad det än må vara frågan om. Dörren till dessa chefer är alltid öppen och vem som helst är välkommen när som helst. Man nämnde i högre grad hur viktigt det är att ha balans i sitt privatliv, samt redogör i högre utsträckning om hur viktigt det är att vara emotionellt engagerade i sina medarbetare än de beställande cheferna. Man upplever inte att man använder sig av olika strategier i vidare mening för att främja kreativiteten och upplever sig som mindre chef och mer som en i gänget än de beställande cheferna. I vissa organisationer/enheter används tävlingar i olika former för att trigga de anställda att vara kreativa, detta är en åtgärd som främst förekommer inom de beställande chefernas jurisdiktion.

Det som är redogjorts för i ovanstående text är en tematisering av de svar som utlästs av det bearbetade materialet, för en bildlig demonstration av resultatet, se bilaga 3.

Branscher

Man såg en viss skillnad mellan de olika branscherna men den är inte koncis. Av de chefer som sållar sig till ”säljarna” hörde dock främst de chefer som antingen kommit från mindre verksamheter eller organisationer/enheter där kreativitet är en del av det dagliga arbetet, där de huvudsakliga arbetsuppgifterna inom verksamheten går ut på att ständig förnyelse dagligen, för att man ska kunna hålla sig konkurrenskraftig. Branscherna från vilka de svarande kommer ifrån skiljer sig också något i arbetssätt, i vissa är kreativitet något ständigt närvarande, och ett kriterium för överlevnad, som exempelvis för företag inom IT-sektorn, där huvuduppgiften är just utveckling av mjukvara, system mm. Företag inom andra sektorer, så som exempelvis företag som erbjuder finansiella tjänster, tillhör en bransch som har en väsentligt lägre utvecklingstakt, och där kreativitet inte heller är en lika naturlig del av vardagen som inom IT-företag.

Sammanfattning av resultat

Sammanfattningsvis såg man koncisa mönster i hur cheferna ser på det kreativitetsfrämjande ledarskapet. Man definierade grundstenarna på liknande sätt, där grunden tycks ligga på tre grundpelare som handlar om att hålla ”hög i tak”, hysa tilltro och tillit till medarbetarna, att man ska vara stöttande, lyhörd samt att kreativa idéer är något som allt som oftast inträffar under interaktion med andra både inom och utom organisationen. Sammanfattningsvis blev resultatet följande:

Kreativitetsfrämjande ledarskap utgår ifrån (1), vad och hur man *tänker* kring det kreativitetsfrämjande ledarskapet, (2) vilka *beteenden, egenskaper* och *förmågor* som krävs och bör undvikas för att man ska kunna bedriva ett kreativitetsfrämjande ledarskap (3), hur man talar om den *kreativa kulturen* och arbetsmiljöns betydelse, hur den ska implementeras, värnas och vårdas. Som fjärde del koncentrerades fokus emot att se på de *skillnader* på svaren på frågorna och utifrån detta kunde man utläsa hur cheferna delade sig något i svaren på sina frågor samt var man valt att lägga

tyngden i sina berättelser. Det som ligger runt de tidigare identifierade epiteterna är alltså något som är mer subjektivt, och man har delade förhållningssätt till hur man ska nå och forma det klimat eller företagskultur som man anser bäst främjar kreativiteten hos medarbetarna.

De olika åtgärder man tar för att främja kreativiteten hos medarbetarna ligger främst i hur man väljer att leda sina olika organisationer/enheter, och vart man sätter tyngdpunkten i ledarskapet. Svaren antyder deltagande på olika nivåer, struktur och stabilitet inom verksamheten på olika nivåer samt emotionellt engagemang på olika nivåer från. Utifrån dessa olika kategorier och nivåskillnader har två olika typer av kreativa ledarstilar/profiler uppenbarats som i denna studie kallas för ”säljare” och ”beställare”. Dessa två teman följer ingen koncis linje utan cheferna erhåller olika grader av dessa båda teman, där man kan senare se att vissa chefer väger över till den ena eller den andra sidan utefter hur man svarat på frågorna under intervjun. De intervjuade delade meningen att hur man ska involvera sig och rikta sitt engagemang som chef på en arbetsplats för att främja kreativitet är kontextberoende, detta innebär även att en chef som identifierats som säljare skulle kunna leda en annan verksamhet som beställare.

Diskussion

Reflektion över inledande förhållningssätt till kreativitetsfrämjande ledarskap

Enligt Cassel & Gillian (2004), bör forskare som använder sig av grounded theory noga överväga sitt eget förhållningssätt till fenomenet som de ska studera innan man börjar studera det. Detta för att ge studien reflexivitet, d.v.s. att ge fenomenet en identitet genom att sätta det i ett sammanhang (Brante, 2011). Detta innebär att studien endast erbjuder en förklaring för hur chefer inom den privata sektorn ser på kreativitetsfrämjande ledarskap.

Mina inledande uppfattningar och antaganden angående kreativitetsfrämjande ledarskap har i mångt och mycket varit rotade i dels abstrakta och dels konkreta delar. Att vara kreativ och att leda är två olika saker, och därför var det inledningsvis av stor vikt att redogöra för varje begrepp var för sig för att skapa en bredare förståelse för det sammansatta begreppsparet, ”kreativitetsfrämjande ledarskap”. Framväxande idéer var inledningsvis att kreativitetsfrämjande ledarskap både har som självändamål

att leda organisationen/enheten på ett kreativt och nyskapande sätt samt att gynna medarbetarnas förmågor och vilja, att komma med kreativa idéer.

Metoddiskussion

Metoden som använts i undersökningen har utgått i grounded theory. Två av de avslutande stegen som används som går under benämningen teoretisk mättnad samt teoretisk sampling har avlägsnats och metoden har därigenom förkortats för att passa den tidsram som varit given för studien. Denna åtgärd påverkar undersökningen, men då denna studie inte erbjuder några tydliga riktlinjer för hur kodning av analysmaterialet och hur de olika stegen ska efterföljas (Willig, 2009) så följer ändå studien den förkortade versionen av grounded theorys ramar. Man kan sedermera diskutera subjektets möjlighet till objektivitet. Hur man än vänder och vrider på detta, kommer aspekter som påverkar den undersökande och intervjuade, medvetet eller omedvetet att spela in, och således kan man inte heller utesluta att dessa haft en effekt på undersökningen. Att medveten eller omedveten inställning eller förhållningssätt haft inverkan på resultat kan inte uteslutas, även om åtgärder mot denna typ av effekter tagits, och hot föreligger därför. Detta hot är dock inte uteslutande för den här studien utan föreligger i högre eller lägre grad i studier som använder sig av en kvalitativ metod. Ett sätt att komma runt denna problematik skulle vara att ta tillvara på konceptet att göra en blind intervju, där den som ställer frågorna inte är forskaren och inte heller vet vad forskaren är ute efter att undersöka. Detta skulle kunna minska hoten mot undersökningen, men åtgärden är inget man finner stöd i, i grounded theory då teorigenereringen inte bara skall ske utifrån data utan också utifrån den undersökandes upplevelser och erfarenheter allt eftersom processen fortskrider. Bilaga 1 erbjuder en bildlig av hur forskningsprocessen gått till. Bilaga 2 är ett exempel på den huvudsakliga kodningen och som lett fram till resultatet som finns i bilaga 3. Materialet som bearbetats under studien överstiger 80 sidor transkriberat intervjumaterial, som sedan bearbetats genom de olika stegen. De olika temana uppenbarar sig som en koncis grupp som framstår som grunderna i det kreativa ledarskapet. Studien har vissa bortfall vilket är olyckligt, och även detta är ett hot mot denna studie. Studien är begränsad, och därigenom inte generaliserbar i vidare mening ens bland sin urvalsgrupp, då urvalet inte varit representativt för

populationen. Ett stort antal hot mot denna studie föreligger således och man bör även ta hänsyn till den bristande erfarenheten av metoden hos den som utfört studien.

Resultatdiskussion

Csikszentmihályi, (1999) skriver att ”individer lagda åt det kreativa hållet ständigt påpekar vikten av att interagera, främja utbyte och lära känna andra individers arbete”. (s. 128) I studien är det träffande hur samtliga chefer återkommer till just vikten av interaktion både inom och utom verksamheten och hur grundläggande just denna aspekt är också i det kreativa ledarskapet.

Nu vidare till några olika mönster som kunnat identifieras i studien. Säljaren uttrycker i lägre grad att man har strategier för att främja kreativitet bland de anställda, men uttrycker i högre grad att man främjar kreativitet genom att ställa rätt frågor för att få idéerna att komma från medarbetarna. Anledningen till detta är oklar, men man skulle kunna tänka sig att detta är en åtgärd för att förenkla genomförande och implementering av förändringen/utvecklingen, och blir då en tydlig strategi för hur man främjar kreativitet hos sina medarbetare. Dessa åtgärder ställer chefen i något av en coachande position och gör chefen till ett instrument medarbetarna kan använda sig av i sitt arbete och föreslås bland andra av Autry (2001). Detta är ett av de områden, som behöver vidare undersökning, då studien inte erbjuder några svar på i vilka sammanhang eller situationer detta skulle kunna kopplas till att vara en strategisk åtgärd i ledarskapet. Resultatet indikerar också att man är mycket involverad i sina medarbetare, man bedriver en form av ”positiv pushning” där man försöker utmana individerna för att få dem att bryta med gamla invanda ramverk och tänka nytt. Helt i enlighet med det inledande försöket till definiering av kreativitetsfrämjande ledarskap och finner även stöd i tidigare forskning utförd av bland andra Amabile & Gryskiewicz (1987). Ytterligare forskning på området utförd av Barrett (1998) föreslår att för att vara innovativa måste chefer, precis som jazzmusiker, tolka otydliga mönster, möta ostrukturerade uppgifter, ta intryck, processa dåliga underlag, och ändå vara handlingskraftiga. Detta är också något som kan kopplas till de förmågor och egenskaper denna studie föreslår som nödvändiga i det kreativitetsfrämjande ledarskapet. Man skiljer sig dock åt i hur man väljer att

förhålla sig till hur man ska gå tillväga för att uppnå detta, det är också här cheferna kategoriseras i olika ledarstilar.

Det man också kan se då man förankrar dessa två olika teman är hur man kan se att den beställande chefen i något högre grad kan kopplas till inslag av den, inom de traditionella ledarskapsteorierna, transaktionella ledaren och hur den säljande är lagd helt åt det transformerande hållet. Båda har dock övervägande transformerande inslag i sin ledarskapsstil.

”Transformerande ledarskap grundar sig i en vision” skriver Peter G. Northouse (2010, s. 186). Detta kan sedermera kopplas till Amabile & Grysiewicz (1987) forskning där man kommer till slutsatsen att kreativitet inom en organisation över det långa loppet är omöjlig att uppnå om inte ledningen inom organisationen förmedlar en klar och tydlig vision, där man ständigt efterfrågar kreativitet från de anställda. Detta är något som även överensstämmer med rönen i denna studie och inte minst med den beställande sidan av ledarnas syn på hur viktigt det är att ständigt aktivt visa, att man vill se kreativa lösningar från sina underordnade. Leader member exchange theory (LMX) gör intressanta kopplingar utbytet som äger rum mellan chef och underordnad (Graen & Uhl-bien, 1995). Detta är också något som kan kopplas till mitt resultat, då man talar om hur man ska främja och ”belöna” kreativa strävanden och prestationer så sker detta allt som oftast via uppmärksamhet i någon form, av uppskattning, till små gratifikationer till befordran. Här kan man se att ett utbyte äger rum i enlighet med LMX. Frågan är dock om inte detta utbyte många gånger är djupare och mer personligt än vad man gör gällande inom LMX. Jag ser inte att mina resultat överensstämmer i någon högre utsträckning med transaktionell ledarskapsteori.

Slutsats

Resultatet i studien ger en koncis bild av de hörnstenar som omfamnar begreppet kreativitetsfrämjande ledarskap. Skillnaderna ligger istället i hur de olika cheferna förhåller sig till dessa olika aspekter. Studiens syfte var huruvida att redogöra för hur chefer inom den privata sektorn ser på det ”kreativitetsfrämjande ledarskapet”, ovanstående ledarskapsinriktningar blir intressanta att följa upp och se hur man skulle kunna koppla definition till olika typer av ledarskap. Studien erbjuder

ett försök där två stycken breda stilar presenteras som ”beställare” och ”säljare”, dessa två stilar är samlingar av olika attribut och stilar som väger över åt det ena eller det andra hållet. Det vill säga att gränsdragning emellan dessa två kategorier är vag och att man kan erhålla attribut från båda nedåtgående led. Detta är en följd av att forskning på området pekar mot att ledare ofta mixar in olika attribut från olika ledarskapsstilar då de formar sitt ledarskap. Detta innebär att detta arbete blir ytterligare ett stöd för uppfattningen att det finns lika många ledarstilar som ledare.

Att det kreativitetsfrämjande ledarskapet handlar om att engagera sig i, för att få engagemang och kreativitet ur sina medarbetare är ett tydlig förhållningssätt, och mönster i studien. Man förespråkar vikten av kommunikation, social interaktion, och förmåga att ta intryck av sin omvärld. Just det personliga och emotionella engagemanget i sina anställda innebär en riktning inom ledarskapet som går mot det transformerande ledarskapet, och vidare åt ”servant leadership”, med en grundidé om att chefen ska vara ett redskap för de anställda, som förenklar och serverar de anställda.

Förslag till vidare forskning

Vidare forskning borde göras på området runt vilka egenskaper de chefer har som kan känna av situationen och allt som oftast tycks agera på ett vägvinnande sätt gentemot de som misslyckas med detta. Forskning runt hur man skapar klimat och försöker forma klimatet ute på arbetsplatserna skulle även det kunna bli nya bidrag till forskningen runt det kreativitetsfrämjande ledarskapet. I grunden handlar mycket i dagens arbetsliv om att få folk att vänja sig vid nya förhållningssätt inom organisationerna. Det neurala nätet hos människan erbjuder det initiala svaret på problemet om varför det är så svårt för en människa att ändra sig, individuellt eller kollektivt, vilket också innebär att människan har svårt att ”omfamna” förändring och se det som något positivt. Därför har kulturell- och organisationsteori försökt förklara ”kultur” som något stabilt och ombytligt (Lakomski, 2005). Då ”kreativ kultur” utgör en av kärnorna i det kodade materialet i denna studie är det också viktigt att man fortsätter att forska kring hur man på ett så bra sätt som möjligt kan forma organisationers kultur, så att de naturligt innefattar de kreativa aspekter och förhållningssätt, som är lämpliga och anpassade till organisationen.

Referenser

- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, S. S. (1987). *Creativity in the R and D Laboratory*. Greensboro: Center for Creative Leadership
- Autry, J. A. (2001). *The servant leader – how to build a creative team, develop great morale and improve bottom-line performance*. New York: Three rivers press.
- Barret, F. J. (1998). Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. *Organization Science*, 9(5), 605-622.
- Brante, T. (2011). *Reflexivitet*. I NE.se/reflexivitet. Hämtad den 21 maj 2011 från <http://www.ne.se/reflexivitet>
- Cassel, C., & Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1997). *Grounded theory in practice*. London: Sage Publications Ltd.
- Cropley, D. H. (2006). The Role of Creativity as a Driver of Innovation. *2006 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 561-565. doi:10.1109/ICMIT.2006.262281
- Csikszentmihályi, M. (1999). *Finna flow – den vardagliga entusiasmens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Dorin, A., & Korb, K. B. (2009). Improbable Creativity. *Proceedings of the Dagstuhl International Seminar on Computational Creativity*. doi:10.1.1.156.3023
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Sthyre, A. (2010). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber AB.
- Goldkuhl, G. (2000). *Från process till praktik*. Hämtad den 18 maj 2011, från Linköpings Universitet, Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling: <http://www.vits.org/publikationer/dokument/407.pdf>
- Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. London: SAGE Publications Ltd.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

- Klausen, S. H. (2010). The Notion of Creativity Revisited: A Philosophical Perspective on Creativity Research. *Creativity Research Journal*, 22(4), 347-360. doi:10.1080/10400419.2010.523390
- Low, D. R. & Westwood, R. (2003). The Multicultural Muse: Culture, Creativity and Innovation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(2), 235-259. doi:10.1177/14705958030032006
- McGregor, Burns, J. (1979). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership – theory and practice* (5. uppl.). London: SAGE Publications Ltd.
- Smith, G. (2011). *Kreativitet*. I NE.se/lang/kreativitet. Hämtad den 18 maj 2011 från <http://www.ne.se/lang/kreativitet>
- Sternberg, R. J. (1999). *Handbook in creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sthyre, A. (2002). Kaizen, Ethics, and Care of the Operations: Management After Empowerment. *Journal of Management Studies*, 38(6), 795-810. doi:10.1111/1467-6486.00259
- Weber, M (1987). *Ekonomi och Samhälle – Förståendesociologins grunder* (A. Lundquist & J. Retzlaff, Övers.). Lund: Grahns Boktryckeri AB. (Originalarbete publicerat 1922).
- Willig, C. (2009). *Introducing qualitative research in psychology* (2:a uppl.). Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations – global edition*. (7. uppl.). London: Pearson.

Bilaga 1

Metoden steg för steg

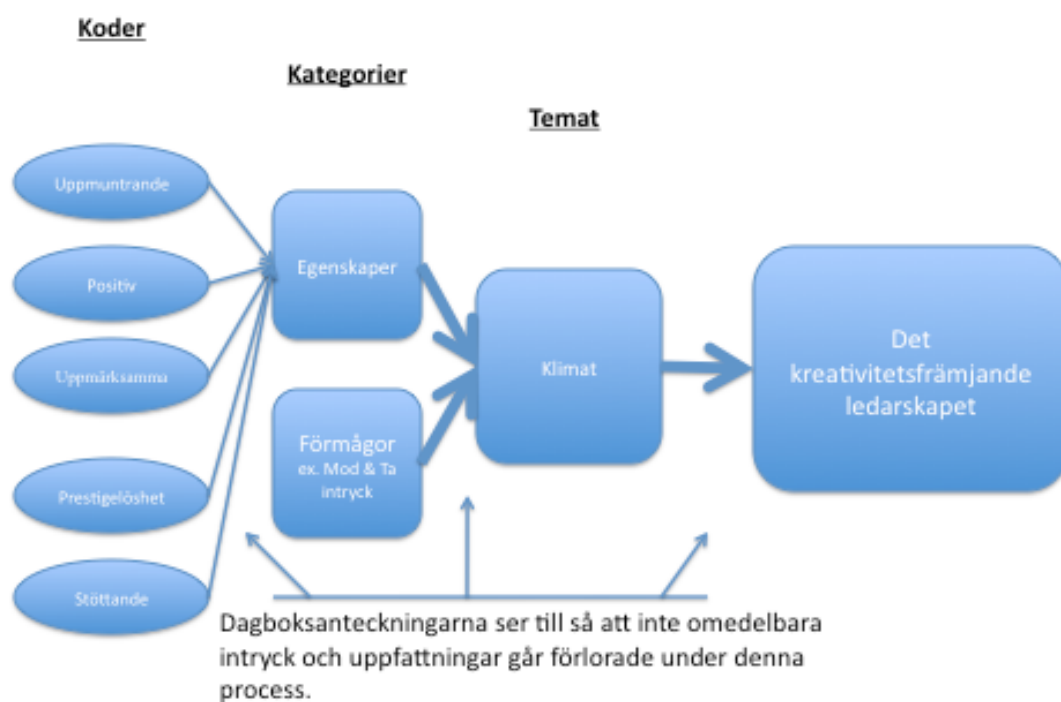
Tillvägångsättet inspirerades av Goulding, (2002, s. 114).

Intervjuerna spelas in med hjälp av diktafon och transkriberades sedan. Rad för radanalysen syftar till att generera koder för vad den svarande har talat om. Detta kan exempelvis vara att exempelvis koderna ”tilltro” och ”tillåtande”. Dessa ord kopplas samman med varandra och bildar en kategori. Kategorierna bildar sedan en huvudkategori, eller tema. Exempelvis så bildar kategorin med ”tillåtande” och ”tilltro” tillsammans med kategorin för ”se möjligheter” och ”identifiera otydliga mönster” ”temat förmågor”. För att inte gå miste om direkta känslouttryck av *hur* man talat om olika uttryck har en dagbok funnits till hjälp där omedelbara intryck skrivits ned efter varje intervju, och sedan hjälpt till att forma de teman som är resultatet i studien.

Bilaga 2

Exempel på kodning

Exempel på hur koder knyts ihop till kategorier som bildar teman som kan kopplas som kärnan i det kreativitetsfrämjande ledarskapet...



Bilaga 3

Kärnan

