



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Betydelsen av ledarskap och kreativitet i en organisation

Kandidatuppsats ht 2011

Ellinor Lundén

Fanny Mellberg

Handledare: Farida Rasulzada

Sammanfattning

Syftet med uppsatsen var att undersöka hur ledare i organisationen arbetar för att främja kreativitet, samt att undersöka vilken betydelse kreativitet har i ett företag där huvuduppgiften inte är att producera kreativa lösningar eller tjänster. Deltagarna i undersökningen var sex chefer inom ett större svenskt försäkringsbolag. Data inhämtades genom intervjuer och som komplement användes frågeformuläret GEFA för att undersöka det kreativa arbetsklimatet. Analysmetoden som användes var inspirerad av Grundad teori. Slutsatser som kunde dras av studien var att företaget inte arbetade med någon medveten strategi för att främja kreativitet i organisationen, men att en stor del av deras ledarskapsbeteende stödjer kreativitet. Två ledarstilar kunde identifieras och med vissa likheter och skillnader i att arbeta med kreativitet. Klimatet i organisationen visade sig i stort stödja kreativitet, men den högsta ledningen kunde uppfattas som hämmande för utveckling.

Nyckelord: Förändring, kreativitet, ledarstil, kreativt klimat, motivation

Abstract

The purpose of the essay was to examine how leaders in the organization work in order to encourage creativity, and there was also an interest to investigate what significance creativity has within a company in which the main purpose is not to produce creative solutions or services. Participants in the survey were six bosses in a larger Swedish insurance company. The data was collected through interviews and as a supplement the questionnaire GEFA was used with the purpose of investigating the creative working climate. The method for analysis being used was inspired from Grounded theory. The conclusions that could be made through the study was that the company did not use any conscious strategy with the purpose of encouraging creativity within the company, but however, a large part of the behavior of the leaderships supports creativity. Two different styles of leaderships could be identified with certain similarities but also differences in the way they work with creativity. The climate of the organization turned out to mainly support creativity, but the top management could be interpreted as having an effect on the development.

Keywords: Change, creativity, leadership styles, creative climate, motivation

Inledning

Företag och organisationer har idag höga krav på sig att prestera och utvecklas, eftersom de konstant måste vara uppdaterade för att möta kraven på marknaden. Det har visat sig att innovativa organisationer har en stark förmåga att anpassa sig till miljöer som är under ständig förändring (Ekvall, 1999), vilket förtydligar behovet av kreativitet i organisationen. För att uppnå kreativitet behöver företagen därför utnyttja den kreativitet som finns hos de anställda, då det inte längre räcker att några personer i ledningen är kreativa (Ekvall, 1995). Hur kreativt klimatet är beror till stor del just av ledaren och det är av stor betydelse att ledare visar uppmuntran och stöd för sina anställdas kreativa åtaganden (Yukl, 2010; Amabile, 1996; Amabile). Kan kreativitet kommuniceras från den högsta ledningen, kan den också hålla i längden (Amabile et al., 1987; Amabile & Kramer, 2011), och då också den så viktiga konkurrenskraften som krävs för organisationens överlevnad.

Föränderlighet

Det genomförs idag samhällsförändringar världen runt då vi går från ett produktionssamhälle till ett samhälle mer inriktat på tjänster (McGregor, 2007, refererat i DiLiello & Houghton, 2009). Människors behov och värderingar blir allt mer mångfasetterade och förändringstakten ökar ständigt. Resultatet blir att företag tar till andra organisationsformer och ett nytt slags ledarskap (Arvonen, 1989). Samtidigt krävs det också flexibilitet, anpassningsförmåga och snabbhet. Att anpassa sig till nya situationer och utnyttja nya tillfällen har varit nödvändigt i alla tider, många gånger för att säkra överlevnaden för företaget. Så kravet på flexibilitet är inte nytt, men tempot och komplexiteten ökar kontinuerligt, just för att vi rör oss i en värld av snabbt skiftade förändringar, krav och miljöer (Rollof, 2004). Företagen måste därför ständigt utvecklas för att inte stagnera och hamna efter (DiLiello & Houghton, 2009). För att klara av att möta förändringarna måste företagen utnyttja den kreativitet som finns hos alla anställda. Det räcker inte längre att några få personer i ledningen och en del specialister på utvecklingsavdelningar är kreativa, utan företagen behöver nuförtiden individernas idéer i högre grad. Kreativitet på en individuell nivå har visat sig ha en stark främjande effekt för att uppnå organisatoriska fördelar i form av innovation och konkurrenskraft (Amabile, 1988; Oldham and Cummings, 1996;

Shelley, 1991 i Cheung & Wong). Förändringarna påverkar hela organisationen och kräver därför anpassning på alla avdelningar (Ekvall, 1995).

God effektivitet och produktivitet kan vara relaterat till en kreativ och innovativ verksamhet. Framgångarna från dessa ökar möjligheterna till utveckling och nya satsningar. Bra idéer och nya lösningar kan öka denna effektivitet och minska operativa problem. Motsatt utgör krav på effektivitet en drivkraft för nytänkande och snabbt införande av nya tekniker och processer. Organisationerna måste däremot tänka på att ensidigt fokus på effektivitet kan hämma nyutveckling (Rollof, 2004).

Kreativitet

Begreppet kreativitet kan definieras på många olika sätt och är svårt att avgränsa, men de flesta forskare är eniga om att det är en mental aktivitet och associeras ofta med föränderlighet, förslag, utveckling och idériedom hos individer och arbetsgrupper (Amabile, 1996; Hennessey & Amabile, 2010). Kreativitet definieras också som en process i vilken anställda utvecklar nya och användbara lösningar för att möta utmaningar och lösa jobbrelaterade problem i linje med målstyrt beteende (Amabile, 1988; Young, 1994 referat i Cheng & Wong, 2009). Nyskapandet innebär att kreativitet kan bidra till betydande ekonomiska resultat för företag som på olika sätt arbetar med tjänster och produkter, eftersom nya idéer ger energi och formar framtiden. Kreativitet förutsätter ett visst risktagande eftersom det skapar något nytt utan absolut kontroll över slutresultatet. Men genom att ta risker kan man också få en känsla av trygghet (Rollof, 2004).

Amabile (1996) skiljer mellan kreativitet och innovation och definierar kreativitet som en produktion av nya och användbara idéer, och innovation är en framgångsrik implementering av kreativa idéer inom en organisation. Innovation är en viktig process när man pratar om kreativitet i kontexten av organisationen. Kreativitet utan innovation är av signifikant minskat värde och utan kreativa idéer att mata innovation med så finns det inget att utveckla (McLean, 2005).

Människor, grupper och organisationer bidrar med kreativa idéer och nya lösningar, på många plan och vid många tidpunkter. Kreativitet sker inte på förutbestämda tider och kan inte styras eller mätas på samma sätt som manuella arbeten. De kan komma närsomhelst, från många olika håll och på oväntade sätt. Därför måste företagen så snart som möjligt använda nyinkomna idéer, tankemönster och lösningar, med tydligt fokus på resultat (Rollof, 2004). Det är inte bara de

anställdas idéer som är viktiga, utan man behöver också deras stöd för att kunna genomföra förändringarna (Ekvall, 1995). Om de anställda ska kunna ställa upp helhjärtat på förändringar, måste de känna trygghet i förändringen. Denna trygghet kan de endast känna om de blir informerade och delaktiga i processen, så de har möjlighet att påverka den eller i varje fall konsekvenserna av den. Ekvall (1995) har sett genom sina studier att man som anställd identifierar sig mer med företaget och sin arbetsplats om man varit delaktig i en förändring man varit upphov till. En förutsättning för att sådana känslor ska skapas efter genomfört förslag, är att det är ett positivt psykologiskt klimat på arbetsplatsen, framför allt att det finns förtroende mellan anställda och ledning. För att främja både innovation och kreativitet på arbetsplatsen kan man kombinera organisationsmotivation, organisationsresurser och stöttande ledarskap (Amabile, 1998, refererat i DiLiello & Houghton, 2009).

Den kreativa individen

Motivation. Begreppet motivation kan beskrivas som en process som påverkar riktningen, intensiteten och ihärdigheten för mänskligt beteende (Passer & Smith, 2008). De senaste trettio åren har man genom forskning funnit att människor är mer kreativa när de motiveras av inre motivation och ett sådant tillstånd uppstår när individen reagerar på de inre egenskaperna av en uppgift. Den inre motivationen utgörs av att individen upplever sitt arbete vara intressant och att de därför känner entusiasm och engagemang att utföra arbetet för dess egen sak (Amabile, 1983; Amabile & Kramer, 2011). Glädjen och engagemang för själva arbetet, och inte av de yttre faktorer så som tidspress eller belöningar, motiverar individen. Den högsta formen av kreativitet frambringas också när individen känner sig fri från kontroll, eftersom det är under dessa tillstånd man enklast kan nå de intuitiva delarna i sinnet (Koestler, 1964, refererat i Amabile, 1983). Positiva känslor har också visat sig motivera till att kreativiteten hos den anställda höjs (Amabile & Kramer, 2011), och det har även visat sig att ledarstilen och relationen ledare-medarbetare påverkar motivationen och trivseln i organisationen (Arvonen, 1989).

Self-efficacy. Self-efficacy avser individens tro om sin egen förmåga att uppnå mål. Den kreativa self-efficacy syftar på individens subjektiva uppfattning om ens egen potential att vara kreativ. Denna påverkar hur god problemlösningsförmåga man tycker att man besitter (Tierny & Farmer, 2002). Ju större den kreativa self-efficacy

är hos en individ, desto större är chansen att denne kommer ta emot möjligheter att agera kreativt (Cummings & Oldham, 1997 referat i DiLiello & Houghton, 2009).

Personlighet. Runco (2007) har identifierat att det finns återkommande personlighetsdrag hos kreativa individer, vilket bidrar till att man kan tala om en ”kreativ personlighet”. En kreativ person är någon vars tankar eller agerande förändrar ett område, eller etablerar ett nytt område. En kreativ person skiljer sig inte från andra, och ett personlighetsdrag av ”kreativitet” är inte vad som avgör om en person är kreativ, utan vad som räknas är huruvida det nya som individen skapar accepteras. Detta kan vara resultatet av ihärdighet eller att vara på rätt plats vid rätt tillfälle (Csikszentmihalyi, 1996).

Känslor. Det har föreslagits att kreativitet i arbetet frambringar någon form av förändring som både kan vara både positiv och negativ. Då kreativitet mynnar ut i positivt välmående, stimuleras känslor så som entusiasm och glädje hos individen. Däremot kan kreativiteten också leda till negativa känslor som stress och osäkerhet (Rasulzada, 2007). Men kreativitet på ett individuellt plan har ändå visat sig ha en starkt främjande effekt för att uppnå fördelar för organisationen i form av innovation och konkurrenskraft (Amabile, 1988; Oldham and Cummings, 1996; Shelley, 1991, refererat i Cheung & Wong, 2010). Organisationer måste alltså effektivt identifiera de anställdas kreativa resurser för att kunna bygga, samt bevara, en kultur som är dominerad av kreativitet och innovation (DiLiello & Houghton, 2009).

Den kreativa organisationen

Arbetsmiljön anses vara det sociala klimatet i organisationen och enligt Ekvall (1996) avser organisationsklimatet de beteenden, attityder och känslöstämningar som beskriver livet i organisationen. Klimatet formas i samspelet mellan de anställda i organisationen. De reagerar på förhållanden i arbetet, och därmed uppstår ett psykologiskt klimat. Detta uppfyller en anpassande roll genom att inverka på organisatoriska processer som samarbete mellan individer, samordning mellan enheter och funktioner, problemlösning, beslutsfattande, planering och uppföljning. Det inverkar även individual-psykologiska processer som lärande, identifikation och motivation (Ekvall, 1989, refererat i Ryhammar, 1996). Ett kreativitetsfrämjande klimat är ett organisationsklimat där grupper innehåller många olika individer, där

man hanterar utmaningar och tränar på idégenererande uppgifter, och där ledaren är demokratisk och samarbetsvillig (Woodman & Sawyer, 1993).

Faktorer som påverkar organisationskreativitet. Ekvall (1990a) har i sin uppmärksammade teori kring arbetsklimat sammanställt tio dimensioner som skiljer kreativa och innovativa organisationer från stagnerande organisationer. Med stagnerande organisationer syftar Ekvall på organisationer som har slutat utvecklas och där klimatet inte stödjer kreativitet. De tio dimensionerna beskrivs kort nedan.

Dimensioner

Utmaning/Involverad: Relaterar till hur starkt involverade de anställda är i mål och visioner. Hög skattning i denna dimension tyder på engagemang och motivation.

Frihet: Indikerar på hur mycket självständighet individer i organisationen visar. Hög skattning i denna dimension visar på hög integritet samt större upplevelse av självständighet.

Tillit: Den upplevda emotionella tryggheten i relationer. Människor är mer ärliga, känner sig trygga med att dela med sig till varandra i situationer där det finns en hög öppenhet.

Idétid: Den tid som ges/tas för att utveckla nya idéer. Människor kan ifall de har hög Idétid utveckla nya idéer även utöver de som var den huvudsakliga uppgiften.

Livfullhet/Dynamik: Till vilken grad som organisationen är livfull och dynamisk. Motsatsen är en stillsam organisation där det inte finns planer som sticker ut.

Lekfullhet/Humor: Hur lättsam och spontan atmosfären känns på arbetsplatsen. En avslappnad och skämtsam miljö indikerar på en hög nivå av lekfullhet och humor.

Konflikt: Konfliktdimensionen är en negativ dimension i kontrast till Debatt. När denna dimension är hög finns mycket skvaller, smutskastning, personliga konflikter, och personer motarbetar varandra.

Idéstöd: Hur bemötandet av nya idéer är. Förslag och idéer tas emot på ett professionellt sätt och man lyssnar på varandra omsorgsfullt.

Debatt: Personer är oense om olika åsikter i form av idéer, kunskap, erfarenheter och synsätt. Många olika röster och åsikter hörs i debatt situationen, de uppmuntras och ger utbyte.

Rishtagande: Toleransen av det oklara. Beslutsfattande kan göras utan att man nödvändigtvis vet hur resultatet kommer att bli i ett hög risktagande klimat. Utrymme för att satsa på nya idéer.

Organisationsklimatet samt arbetsresurser har visat sig vara relaterade till upplevd kreativitet och innovation i organisationen (Rasulzada och Dackert, 2009). Amabile & Kramer (2011) fann att kreativiteten var högre hos de anställda när de hade en positiv uppfattning av sina ledare samt organisationen som helhet. En uppfattning av ledare och organisationen som samarbetsvillig, öppen till nya idéer samt förmåga att värdera och implementera idéer rättvist visade sig tillsammans med en uppfattning av organisationen som innovativ och uppmuntrande till kreativt arbete bidra till högre kreativitet hos de anställda. Det är mer troligt att anställda bidrar med nya idéer när de vet att deras idéer blir respekterade och väl bemötta. Att som anställd ha en positiv uppfattning till sin chef och till organisationen i helhet är antagligen också viktigt för att den anställda ska vilja bidra till företagets framgång i form av sina nya idéer.

Konflikter anses hämmande för kreativiteten, men debatt och oliktankande i rätt mängd har visat sig främja kreativitet. En ledare bör uppmuntra till ett klimat där det finns en öppenhet för olika åsikter och debatt men vara försiktig så att det inte leder till negativa spänningar i klimatet i form av konflikter (Isaksen & Ekvall, 2010). Om för få möjligheter för nyfikenhet är tillgängliga, om för många hinder placeras i vägen för risker och utforskning, blir motivationen att engagera sig i kreativt beteende lätt utplånad (Csikszentmihalyi, 1996). Ledarskap anses vara en faktor som har en avgörande betydelse för det psykologiska klimatet och har visat sig påverka hur kreativ en organisation är (Ekvall, 1989, referat i Ryhammar 1996).

Ledarskap

Det finns många olika definitioner av ledarskap. Personer som dagligen leder andra i deras arbete som chef, teamledare eller koordinator är en typ av ledare. Det finns även de som tar rollen och ansvaret att organisera driva ett projekt eller en uppgift, utan att denna roll formellt tilldelats dem. Genom tiderna har ledarskap förklarats på en rad olika sätt genom förmågor, egenskaper, beteende och interaktionsmönster (Landy & Conte, 2007; Yukl, 2010). Gemensamt för de flesta är dock att ledarskap innebär att påverka och ha ett inflytande över andra. Att strukturera, planera aktiviteter för en grupp eller en organisation (Yukl, 2010).

Ledarskap förr. Organisationspsykologer började redan på 1920-talet intressera sig av ledarskap. Synen på ledare var på denna tid relativt enkel och smal, och fokus låg på ledarens personliga egenskaper. Det har hänt mycket inom den organisationspsykologiska forskningen sedan dess och synen på ledarskap har breddats. Konsten att leda effektivt har visat sig vara mer komplex än att endast besitta vissa personliga egenskaper (Landy & Conte, 2007; Amabile, 1983; Yukl, 2010).

Under 1950-talet växte forskningen med fokus kring ledarbeteende fram. Forskare vid bl.a. The Ohio State University och University of Michigan fann oberoende av varandra två liknande huvuddimensioner av ledarskapsstilar; den uppgiftsorienterade och den relationsorienterade. Den uppgiftsorienterade ledaren lägger fokus på struktur och organisering av arbete med klara mål för att nå god produktivitet. Den relationsorienterade ledaren sympatiserar ömsesidig tillit, respekt och större inflytande från underordnade. En effektiv ledare använder sig av båda dessa stilar (Yukl, 2010). I nyare studier har även en tredje dimension av ledarskapsbeteende visat sig, den innehåller även en förändringsorienterad dimension (CPE-modell) (Ekvall & Arvonen, 1989) vilken beskrivs mer utförligt i uppsatsen.

Ledarskap idag. Att vara en effektiv ledare på 2000-talet kan vara komplext då det nya föränderliga samhället kräver en förmåga att hantera globalisering, olika team/grupper, virtuella team, telekommunikation, tillfälliga arbetare och otydliga anställningar (Landy och Conte, 2007).

Ekvall & Arvonen (1989) bekräftade i sin trefaktorteori och modell *Change Product Employee (CPE)* att ledarskap också har en förändringsinriktad dimension.

Att denna dimension inte gett uttryck i tidigare forskning kan ha att göra med att det är en faktor som växt fram de senaste åren genom det ökade behovet av förändring i dagens samhälle. De ledare som tidigare inte fått utlopp för sina förändringsorienterade och kreativa sidor börjar nu uttrycka dessa, andra försöker lära sig beteendet. Företag väljer också att rekrytera fler ledare som är förändringsorienterade (Ekvall & Arvonen, 1991). För att ett företag ska överleva i denna nya tid av ständig förändring, samt behov av utveckling, har det visat sig vara viktigt med chefer som jobbar för att främja kreativitet och innovation i organisationen (Yukl, 2010; Ekvall & Arvonen, 1989; Basadur, 2004).

CPE. De tre ledarskapsstilarna som finns representerade i Arvonen och Ekvalls (1989) tredimensionella modell CPE är följande:

Product-oriented/Produktorienterad: Denna ledare sätter uppgiften först. Använder personal och resurser effektivt för att nå de mål som ska mötas.

Employee-oriented/Relationsorienterad: Detta är en ledare som lägger fokus på relationer, stärker samarbete och teamwork. Denna ledare jobbar också med att bygga identifikation med företaget.

Change-oriented/Förändringsorienterad: Denna ledare kan anpassa sig till förändring, ökar flexibilitet och innovation i företaget. Skapar förändringar och visioner.

De tre dimensionerna är alla betydelsefulla för effektivt ledarskap på olika sätt. De ledarna som kan kombinera de tre ledarskapsstilarna är de som anses vara mest effektiva, men det är troligen oftast situationen och viken typ av organisation som avgör vilken kombination som är den mest effektiva. Ledare som inte är förändringsbenägna antas dock ha svårare att möta kraven i dagens föränderliga organisationer. Det anses alltid vara ett minus att en ledare saknar någon av de tre dimensionerna (Ekvall & Arvonen, 1991; 1989). Att ha en förändringsorienterad ledarskapsstil är viktigare i förändringsinriktade organisationsmiljöer än i mer stabila organisationsmiljöer och den används mer av högt uppsatta ledare i organisationen (Yukl, 2010).

Yukl (ibid.) menar att effektiva ledare har förmågan att använda sig av produkt-, relations- och förändringsorienterade ledarskapsstilar till den del som passar i den givna situationen. De använder sitt produktorienterade beteende för att bibehålla effektivitet och struktur samt för att ta vara på tillgångar och koordinerar aktiviteter. De fastställer även kvalitet och produktivitet, löser problem och uppmuntrar de ansträngningar som genomförs för att nå målen. Effektiva ledare använder sig av relationsorienterat beteende för att öka samarbete och engagemang hos sina anställda. De bygger upp ömsesidigt tillit, de anställdas "self-efficacy" samt stöttar och uppmärksammar de anställdas bidrag och arbete. Förändringsorienterat beteende använder ledare för att anpassa organisationen till den yttre arbetsmiljöns och marknadens krav. De arbetar med att främja innovation och kreativitet så att produkter och service kan utvecklas och förbättras. Förändringar förankras i organisationen genom tydlig vision som inkluderar de anställdas värderingar och kompetens.

Forskning kring CPE-modellen har genom olika kombinationer av de tre ledarskapsstilarna resulterat i åtta ledarprofiler (<http://www.faraxgroup.com>). De åtta stilarna presenteras kort nedan.

Den osynliga chefen: Denna chef skattar lågt i alla tre dimensionerna. Den osynliga chefen har titeln chef men fungerar inte som en ledare.

Idésprutan: Den förändringsorienterade kreativa chefen. En chef som lägger ner mycket tid på att skapa nya idéer för hur verksamheten kan utvecklas, startar mängder med nya projekt men slutför inte så ofta det han/hon startat. Avsaknad av förmågan att skapa struktur. Stress hos medarbetare är ett resultat av denna ledarstil.

Kompisen: Relationsorienterad. Det är mycket viktigt för kompischefen att vara omtyckt av sin personal. Han/hon är dålig på att lösa konflikter och skapar dålig känsla i arbetsgruppen.

Byråkraten: Den strukturorienterade ledaren. Byråkraten har ett stort kontrollbehov är noggrann och vill göra inte att något ska gå fel. Han/hon har svårt för förändring och hindrar personer i sin omgivning att utvecklas vilket skapar stress hos personal.

Trädgårdsmästaren: Den förändrings- och relationsorienterade ledaren.

Trädgårdsmästaren är en omtyckt visionär som inspirerar och skapar engagemang hos sina anställda. Han/hon driver igenom sina idéer och förankrar dem hos medarbetarna. Medarbetarna ges ansvar och tillåts vara delaktiga i idéer. Trädgårdsmästaren fungerar bra i situationer med förändring och utveckling samt i verksamheter där det finns resurser för utveckling. Trädgårdsmästaren kan ha svårt när det kommer till gränsdragande för sig själv och även för andra. Han/hon kan ha en tendens att skapa positiv överstimulans vilket i sin tur kan resultera i att medarbetarna blir utbrända. Denna ledarskapsstil skapar sällan negativ stress.

Förvaltaren: Den struktur- och relationsorienterade ledaren. Förvaltaren är en bra chef som just tar bra hand om sina anställda är omtyckt målorienterad och ansvarstagande. Men har svårt att testa nya saker och är inte förändringsfrämjande eller kreativitetsfrämjande.

Entreprenören: Den förändrings- och strukturorienterade ledaren. Detta är en chef med stora visioner och ett stort fokus på produktion och att uppnå mål. Entreprenören saknar en god relation till medarbetare och är inte intresserad av det. Vilket leder till att det skapas negativ stress hos medarbetare.

Den kompletta chefen: Chefen som skattar högt i alla tre dimensionerna. Det är den ”bästa” chefen för företaget och för medarbetarna. Den kompletta chefen jobbar med förändring, utveckling och klarar av att hantera alla de kraven som verksamheter i dessa tider behöver. Dock finns risk för att denna typ av chef bränner ut sig och tar på sig för mycket ansvar.

Även om dessa stilar bygger på generalisering så kan de vara ett bra verktyg för att bättre kunna förstå hur ledarskap kan uttrycka sig och fungera i verkligheten (<http://www.faraxgroup.com/>). Det är av stor vikt för ledare att vara medvetna om hur kreativitet främjas samt vad det finns för hinder för kreativitet så att de kan använda sig av detta i sitt ledarskap, och använda den rätta ledarskapsstilen (Amabile, 1987).

Ledarskap och kreativitet. Egenskaper som ofta förknippas med kreativitetsfrämjande ledare är entusiasm, nyfikenhet, humor, intuition, fantasi samt

att ledaren har en visionär förmåga. Likaså förmåga att entusiasmera, att våga testa nya vägar och ifrågasätta det som anses självklart. En ledare bör vara vaken och fånga upp idéer och nya möjligheter samt att ha en förmåga att kommunicera effektivt (Rollof, 2004). DiLiello och Houghton (2009) menar att det är viktigt att forskare hjälper ledare inom organisationer att identifiera sätt att komma åt den kreativa potentialen för att maximera effektiviteten inom organisationen för att behålla deras konkurrenskraft. Ledarskapsutveckling kan vara en viktig komponent för att ta till vara på kreativiteten i en organisation och höja effektiviteten i stort. Kreativa ledare brukar karaktäriseras av en hög förändringsinriktning, hög trivsel med arbetsuppgifterna, nya idéer, risktagande, handlingskraftig och högt engagemang (Arvonen, 1989).

Kreativitetsfrämjande ledarskap. Det finns inte någon magisk formel som resulterar i den högsta nivån av kreativiteten. En ledare kan inte skapa eller tvinga fram kreativiteten hos sina anställda, men en ledare kan arbeta för att främja ett kreativt organisationsklimat genom att ge utrymme för att kreativitet och innovation kan skapas (Amabile et al., 1987). Ledare har en stark påverkan på hur kreativt organisationsklimatet är. Att ledare visar uppmuntran och stöd för anställdas kreativa åtaganden är något som har visat sig vara av stor betydelse (Yukl, 2010; Angelöw, 2002; Amabile et al., 1987; Amabile, 1996).

För ledare som vill främja kreativitet i organisationen är det mest effektivt att arbeta med att skapa en tydlig vision av organisationen som kreativ och öppen för nya idéer och orädd inför att ta risker. Att ledare engagerat kommunicerar denna innovativa motivation, från högt upp i organisationen, möjliggör att kreativitet kan hålla i längden (Amabile et al., 1987; Amabile & Kramer, 2011). Genom att uppmuntra till kreativt tänkande, ge tillräckligt med frihet och idétid, sätta innovationsmål och ge stöd till anställdas idéer möjliggör ledare att kreativitet kan skapas. Det har också visat sig att bland det viktigaste en ledare kan göra är att leda för framsteg och hjälpa sina anställda att lyckas, vilket bidrar till att de får ett mer meningsfullt arbetsliv, samt höjer den anställdas self-efficacy, vilket i sin tur leder till högre prestation och kreativitet (Amabile & Kramer, 2011). Uppgiften får gärna vara utmanande och den anställda måste ges frihet i hur uppgiften skall genomföras (Yukl, 2010, Amabile, 1996) och Angelöw (2002) menar att bekräftelse och stärkande feedback också är viktiga kreativitetsfrämjande faktorer.

På gruppnivå kan ledaren främja kreativitet genom att uppmana gruppen att använda sig av olika systematiska system som exempelvis brainstorming. De kan också uppmana gruppen att tillåta beslutsprocessen att ta tid och att väga för och nackdelar noga samt uppmuntra till ett öppet klimat där gruppmedlemmarna drar nytta av varandras kunskap och idéer (Yukl, 2011). Det finns skillnader i problemlösning mellan individer, grupper och organisationer. För ledare i organisationer som vill främja kreativitet och problemlösning är det värdefullt att ta vara på olikheter, koordinera och integrera sina anställdas olika stilar genom den kreativa processen (Basadur, 2004).

Syfte

Syftet med uppsatsen var att undersöka hur ledare i organisationen arbetar för att främja kreativitet. Intresse fanns också att undersöka vilken betydelse kreativitet har i ett företag där huvuduppgiften inte är att producera kreativa lösningar eller tjänster. Syftet var även att undersöka skillnader i ledarskapsstilar samt vilket utrymme det fanns att vara kreativ i organisationen.

Metod

Deltagare

Företaget som undersöktes är ett större svenskt försäkringsbolag. Samtliga undersökningsdeltagare var chefer på olika nivåer med chefsuppgifter inom olika avdelningar på företaget som följande benämns som X. De tjänster som företaget erbjuder är till stor del bundna av lagar och förordningar och är inte inriktade på att erbjuda kreativa tjänster.

Intervjuer. Sex chefer intervjuades. Fem av deltagarna var de högst uppsatta cheferna inom företaget, och en deltagare var chef på lägre nivå. Alla sex var aktiva inom olika områden i organisationen, två var kvinnor och fyra män. Deras ålder varierade från 26 år till 65+ år och utbildning varierade från gymnasieutbildning till högskoleutbildning över tre år.

GEFA. Undersökningens urval inkluderade 30 chefer. Av dessa svarade 14 personer vilket gav en svarsrespons på 47 %. De chefer som svarade arbetade inom olika områden i företaget. Deltagarnas ålder sträckte sig från 26 år till 65+. Tre av deltagarna var kvinnor och elva var män.

Material

Intervjuer. En kvalitativ ansats valdes för att beskriva kreativitet utifrån människors erfarenheter, tankar uppfattningar och attityder. En Grundad teori-metod användes för att få en tydlig och riktig bild av organisationen och för att förutsättningslöst undersöka hur ledarskapet och kreativitet uttrycker sig i organisationen. Val av halvstrukturerade intervjuer som metod valdes för att få ledarna att prata så fritt och öppet som möjligt, utan att närvaron av andra skulle påverka vad de valde att berätta.

Materialet för studien var en cirka 40 minuter lång semistrukturerad intervju. Det fanns en utformad intervjuguide. Guiden tillhandahölls av Farida Rasulzada, lektor vid Lunds universitet, som utarbetat den angående sin forskning kring kreativitetsfrämjande ledarskap. Intervjuguiden innehöll de övergripande frågorna som var knutna till studiens centrala frågeställningar. En del av frågorna som ställdes var förutbestämda, men var ämnade att lämna plats för nya infallsvinklar.

Exempelfrågor:

- Vad är ett kreativt ledarskap för dig?
 - Hur arbetar du för att främja kreativitet hos dina anställda?
 - Vad tror du motiverar medarbetare/anställda att vara kreativa?
-

Det kreativa arbetsklimatet. För att undersöka hur det kreativa arbetsklimatet uttryckte sig i organisationen användes frågeformuläret GEFA (Ekvall, 1999) som ett komplement till intervjuerna. GEFA bestod av 50 påståenden kring klimatet som var indelade i tio dimensioner med fem påståenden för varje dimension. Påståendena besvarades på en skala från 0-3 (0= stämmer inte alls, 1= stämmer i viss mån, 2= stämmer ganska bra, 3= Stämmer i hög grad). De tio dimensionerna var; utmaning, frihet, idéstöd, tillit, livfullhet/dynamik, lekfullhet/humor, debatt, konflikt, risktagande och idétid.

Nedan presenteras exempel på påståenden i GEFA (Ekvall, 1999b).

Dimension	Påstående	Skala
Frihet	<i>Folk här fattar egna beslut i arbetet i ganska stor utsträckning</i>	0-3
Rishtagande	<i>Nyheter anammas snabbt i verksamheten</i>	0-3
Tillit	<i>Man litar på varandra</i>	0-3

Procedur

Genom en kontaktperson, som är en chef på företaget, vidarebefordrades information och material till de övriga cheferna i företaget. Ett första e-mail skickades till samtliga chefer för informerat samtycke, syftet med undersökningen, information om metoder, ett godkännande för fortsatt kontakt samt ett konfidentiellt uttalande. De fick även information om att de skulle erhålla en lott efter deras deltagande. Ett andra e-mail skickades som summerade det första meddelandet och ytterligare information om företagets gagn av resultatet, anonymiteten och länken till en webb-baserad enkätundersökning. Efter de första undersökningarna skickades förfrågan angående djupare intervjuer till de 14 cheferna som svarat på enkäterna. Intervjuer bokades personligen in med sex chefer i organisationen.

Intervjuer. Intervjuerna genomfördes i det undersökta företagets lokaler. Vid intervjutillfällena var en av undersökningsledarna i så stor utsträckning som möjligt tyst, eftersom denna arbetar på företaget och det fanns en risk för påverkan på grund av detta. Intervju av kontaktperson genomfördes enskilt av ena undersökningsledaren för att minimera risken för påverkan, då kontaktpersonen var medveten om att den andra försöksledaren arbetar på företaget.

Intervjuerna spelades in med en bandspelare. Intervjumaterialet transkriberades och utifrån upprepad analys- och läsprocess av texten genomfördes kodning av materialet och författarna identifierade självständigt teman. Kategorierna sammanställdes sedan och analyserades i samråd.

Den insamlade datan analyserades enligt Grundad teori-metod och dess riktlinjer. Grundad teori inriktar sig på individens subjektiva erfarenheter och har som

mål att ge en kontextuell förståelse till det som studeras. Utifrån den insamlade datan identifierades olika kategorier, så kallade byggstenar. Kategoriseringsprocessen, då man identifierar gemensamma drag som förenar delar av fenomenet, pågår till mättnad uppstår. När detta sker går det inte längre att hitta nya kategorier. I Grundad teori är det viktigt att forskaren inte har förutfattade meningar om fenomenet som studeras och ska istället agera betraktare och inte själv dra några slutsatser utan låta datan tala för sig själv (Willig, 2008). En induktiv metod användes i samband med Grundad teori, vilket innebar att slutsatser härleddes utifrån erfarenheter utan förkunskaper i så stor utsträckning som möjligt. Utifrån detta gjordes en analys av skillnader och likheter i intervjutexten.

Det kreativa arbetsklimatet. Med hjälp av en webb-baserad enkätundersökning, Creative Climate Questionnaire (på svenska GEFA) (Ekvall, 1990b), undersöktes det kreativa arbetsklimatet inom organisationen. Undersökningens erhållna data analyserades genom det statistiska analysprogrammet SPSS. Utifrån dessa framtog ett medelvärde och standardavvikelse för det kreativa klimatet totalt samt i de olika dimensionerna var för sig. Resultatet i GEFA jämfördes med Ekvalls riktlinjer för ett stagnerat eller innovativt klimat. Skalan i dimensionen konflikt vändes, för att mäta det totala värdet för organisationen, då höga poäng i denna dimension är negativt för det kreativa organisationsklimatet.

Ett värde saknades i GEFA och detta ersattes med ett medelvärde i den frågan. Pallant (2007) rekommenderar inte att ersätta de värden som saknas med medelvärde då detta kan äventyra resultatet, då det endast var ett värde som saknades ansågs inte detta äventyra resultatet. Avvägning gjordes och det ansågs som en större risk för resultatet att utesluta personernas svar helt.

Etiska överväganden

Kvale (1997) menar att man i forskning bör ta hänsyn till etiska överväganden. Författarna hade informerat samtycke och konfidentialitet i åtanke. Informerat samtycke syftar på att undersökningsdeltagarna fick information om undersökningens generella syfte (utan att under- eller överinformera), om hur undersökningen vad upplagd, användning av bandspelare och om eventuella risker och fördelar som kunde tänkas uppstå i samband med deltagandet i undersökningen. Deltagarna fick också information om att deras deltagande var frivilligt och att de när som fick dra sig ur,

samt om att de fick ställa frågor om de undrade något.

Konfidentialitet syftar på att den insamlade datan inte redovisas på något sätt som identifierar deltagaren. Därmed skyddades deltagarnas privatliv och identifierande drag.

Avgränsningar

De erhållna resultaten ger ingen bild av vad de deltagarnas individuella åsikt var, utan de gav endast en översikt över ledarnas gemensamma uppfattningar.

Resultat

Intervjuer

Intervjuerna analyserades enligt Grundad teori-metod, vilket innebär att teman kring forskningsfrågan uppstår i intervjumaterialet och är inte förutbestämda (Willig, 2008). Genom identifiering av nyckelord och kategorier i intervjumaterialet framträdde olika teman. De teman som framträdde i intervjuerna var; *Definition, En kreativ personlighet, Betydelse av kreativitet, Hinder för kreativitet, Kreativitetsfrämjande beteende samt Ledarstil.*

Tema: Definition.

Kategorier: Nyttänkande, idéer, inifrån, idérikedom, vision, det händer saker, nya tankesätt, lösningar, förbättringar, initiativ, våga, initiativkraft, förmåga, sätta sin prägel, självständighet, framgång.

Kreativitet definierades av ledarna som förmåga att tänka själv, komma med idéer och hitta nya lösningar på uppgifter. En av cheferna uttryckte sig kring kreativitet som att *"påverka, utveckla, förändra, förbättra"*, en annan gav exemplet *"man tänker i nya banor"* och *"hitta nya lösningar på problem"*. *"Att sätta sin prägel"*, som en chef uttryckte sig, på arbetet eller det som ska göra anses också spegla kreativitet.

Tema: Personlighet.

Kategorier: Driven, engagemang, ifrågasätta, självgående, iderik, öppenhet, driva igenom, inspirerande, vaken, entreprenörskap, rastlöshet, framåtsträvande, vilja, visioner, nyfikenhet.

En kreativ person uppfattades som nytänkande, inspirerande och driven av sin egen kreativitet. Upplevelsen av en kreativ person var också, som en av cheferna uttryckte sig "en riktig idéspruta", och en person som vågar testa nya vägar och genomföra förändringar, oftast genom sina egna idéer. Att en kreativ person är någon som "sprutar ut idéer" och "kommer med lösningar" var en delad uppfattning, samt att en kreativ person inspirerar som en av cheferna uttryckte: "det var väldigt motiverande att arbeta med en sådan person". Vilja och att sträva efter förbättring nämndes också som en viktig komponent för att vara kreativ, en ledare uttryckte sig: "för det första så tror jag att en förutsättning är att man som ledare och som person strävar efter ständig förbättring".

Tema: Betydelse av kreativitet.

Kategorier: Förbättra, kul, stimulera, motivera, möta interna och externa krav, framgång, framsteg, engagemang, utveckling.

Alla upplevde att det var viktigt med kreativitet i organisationen för att på olika sätt kunna utveckla eller förbättra arbetet och för att kunna möta krav från kunder, marknaden och förbättringar i samhället. En av cheferna beskrev att utveckling som har skett i organisationen har varit viktig och konstaterar: "Ska vi backa bandet? Det var faktiskt nyligen vi gjorde en analys, och nej vi backar inte bandet, det vore förödande". Även om ingen upplevde att de arbetar strategiskt med kreativitet beskrev de ändå att kreativitet är en viktig komponent för framgång och anser att ledare ska uppmuntra kreativiteten hos de anställda. Känslan av att uppnå något, att förändra eller förbättra är faktorer som anses stimulerande i arbetet. En ledare konstaterade: "Får jag inte lov att sätta min prägel på det jag gör och har jag inte befogenheter och ansvar att vara kreativ och sätta prägel, så är jobbet totalt ointressant". Att uppnå framgång i det man gör beskrevs som motivationen att vara kreativ och motivationen till att vara kreativ beskrev ledarna som något som kommer

inifrån: *”Utrymmet och förtroendet att faktiskt komma med förslag till förbättring... det stimulerar mig”*.

De nämnde även att vara nöjd med sina egna eller medarbetares insatser bidrar till en tillfredsställelse med arbetet: *”Jag vet att jag gör ett bra jobb”*. Avsaknad av bekräftelse från högsta ledningen nämns inte som ett problem, en chef uttryckte sig: *”Det är belöning i sig att idéerna som vi har, att vi genomför dem”*.

Tema: Hinder för kreativitet.

Kategorier: Lagar, regler, kontroll. Frihet, krav, begränsningar, pengar, riktlinjer, lönsamhet, konservativ, avgränsning, ledning, byråkrati, toppstyrning, förvaltare, direktiv.

Det fanns en gemensam uppfattning kring att organisationen innefattade låg kreativitet som en avsaknad av stöd och uppmuntran av kreativitet från högsta ledningen. *”Jag kan känna att högre upp i organisationen är man inte lika uppmuntrande till kreativitet”* berättar en av de intervjuade cheferna. Många uttryckte en svårighet över att driva igenom förändringar, *”det är så inrutat, det är så inkört liksom”*, och att de upplever ett klimat som fler av cheferna uttrycker sig; *”så här har vi alltid gjort och så ska det vara”*. En av ledarna citerar en tidigare chef, *”du har svårt att leva efter reglerna. Ja, sa jag.”* Detta var något som de flesta av de intervjuade cheferna stundtals upplevde som ett hinder i deras egen kreativitet. Deltagarna nämnde att organisationen står inför att ledningsskifte och det fanns en viss förväntan att detta kan leda till en större öppenhet för förändringar och kreativa processer. Det fanns även en uppfattning om att branschen de är verksamma inom har mycket regler, lagar och bestämmelser som av nödvändighet måste följas, vilket gör det svårt att få igenom idéer. Citerat från intervjuerna: *”Vi jobbar ju inte riktigt i den branschen, vi jobbar ju med trygghet”* och *”vi är ju inte sådär jätte kreativa i organisationen, tycker jag faktiskt”*. Svårigheterna i att genomföra idéer ansåg deltagarna kunna resultera i att det i framtiden kan bli problematiskt att uppmuntra de anställda att komma med fler idéer.

Tema: Kreativitetsfrämjande beteende.

Kategorier: Feedback, uppskatta, beröm, deltagande, bekräftelse, genomföra, förändra, förtroende, befogenhet, frihet, stöd, ansvar, idéstöd, uppgiftsfrihet, öppenhet, delaktighet, kommunikation, förståelse.

För att främja kreativitet hos sina anställda ansågs det vara viktigt att som chef ge stöd, vara öppen för idéer, samt uppmuntra, engagera och driva igenom förslag. Som en av cheferna uttryckte sig, *”Du måste ha en jädra engagemang för att få igång kreativiteten hos en grupp.”* Likaså ansågs det vara viktigt att erbjuda delaktighet i uppgiften, ge de anställda förtroende och ett eget ansvar, *”genom att få ansvar och befogenhet så kan man vara kreativ”*, samt frihet för den anställda att själv bestämma hur uppgiften ska lösas. Utan den friheten menade cheferna att kreativiteten hämmades, *du blir inte uppmuntrad till det för alla beslut är ju tagna*. Att se sina anställda, ge feedback och bekräftelse för kreativa bidrag upplevde alla var grundläggande för att främja kreativiteten hos sina anställda och för att de skulle vilja fortsätta att bidra med sina idéer.

Ingen av de intervjuade hade någon medveten strategi för att främja kreativitet hos sig själva eller hos sina anställda, men de beskrev dock att de själva arbetade mycket med att stödja och uppmuntra till kreativitet hos sina anställda. Detta görs genom att ge frihet inom uppgiften, delegera ett engagemang och ansvar, ge förtroende, feedback och bekräftelse när de genomfört någon som har varit bra. Vikten av att inte bara lyssna, utan också faktiskt som flera av cheferna uttryckte sig, *”driva igenom förslag*, ansågs vara bland det viktigaste för att uppmuntra till kreativitet och nya idéer: *”att hela tiden föra det man säger att man ska göra är otroligt viktigt”*.

Ledarstil. Utifrån gemensamma mönster i analysen identifierades två ledarstilar. Tre av deltagarna hade en stil som här benämns som *ledarstil A* och de övriga hade en stil som benämns som *ledarstil B*. Nedan presenteras kort vad som utmärker ledarstilarna.

Tema: Ledarstil A.

Kategorier: Interaktion, prestigelöshet, delegera, involvera, kunskap, kompetens, självbestämmande, eget ansvar, självgående, idékrav, flexibel, roligt, stöd, begränsningar, konservatism, tillåtande, idétid, förändring, förväntan, omväxling, frihet.

Ledarstil A uttryckte att det var viktigt med kreativitet för att det alltid går att förbättra och hitta nya lösningar, vilket också är det som gör att det är roligt att arbeta, ”*jag älskar organisationsförändring, när man rör om i grytan och så*”. De beskrev en kreativ person som prestigelös, öppen, orädd att pröva nya vägar samt att de involverar andra i kreativa processer, som en av ledarstil A cheferna uttryckte sig: ”*det kan ju finnas medarbetare som inte är bra chefer, men som är bra idésprutor och hittar bra idéer*”. De menade att det var viktigt att ifrågasätta och att ledare släpper alla ramar för att kunna ge utrymme för kreativitet. Styrning och kontroll ansågs inte vara så viktigt, utan det viktigaste var att de anställda var självgående och självständigt löste problem. Deltagarna la mycket fokus på de anställda och att de skall komma med idéer, som en av formulerade sig kring styrande och auktoritär ledarstil: ”*det kan ju också vara bra naturligtvis, då man får saker och ting gjorda, men du kanske inte får folk att blir kreativa och hitta lösningar*”. De nämnde också att de vill ta stöd av de anställda då de ofta har mer kunskap inom arbetet än de själva har. Ledarstil A ansåg att det var svårt att få igenom idéer i organisationen på grund av regler och ledningen: ”*då kan man ju ibland känna att ok, vi får rätta oss in i ledet och bara göra det bästa av det*” och ”*någonstans finner man sig ju i hur saker och ting funkar*”.

Tema: Ledarstil B.

Kategorier: Framsteg, förbättring, uppföljning, kontroll, vinst, lyhörd, engagemang, utveckla, organisera, kompetens, driv, motivera, delaktighet, konfliktlösning, ansvar, påverka, öppenhet, individnivå, saklig feedback, förtroende.

Ledarstil B upplevde att det var viktigt med kreativitet för att kunna genomföra förändring och möta krav från kunder och marknaden, ”*att motsvara eller överträffa förväntningarna hos mottagarna*”, och de la en stark betoning på

effektivitet och produktion, en ledare uttrycker sig: *”jag har väldigt låg acceptans för negativitet och ineffektivitet”*. En kreativ person ansågs vara driven, idérisk och inspirerande. De ansåg att det var viktigt att stötta de anställda genom den kreativa processen, att man följer upp och utvärderar vad som var bra och vad som kan göras bättre. De talade om saklig feedback och att det var viktigt att ge frihet inom ramen: *”att ge den anställda instrumenten att arbeta med”*. Att de anställda ska känna ansvar och delaktighet i uppgiften ansågs viktigt för att det skall bli en bra slutprodukt, *”människor har lättare för att bli negativa och ineffektiva om man inte förstår vad man gör”*, och att de ska vara motiverade, då det leder till att de blir större effektivitet och produktivitet. Vikten av att ta vara på olika individuella förmågor nämndes också som en viktig komponent för framgång och kreativitet: *”att vi ger dem möjligheter att vara så kreativa dom kan inom sina egna drivkrafter”*.

Idéer kommer ledarstil B gärna med själva och de fångar upp andras idéer men uttrycker att de vill stämna av och kanske förbättra samt utvärdera om idén är lönsam: *”det hamnar ju alltid hos mig som ledare till syns och sist”*.

Kommunikation, att lösa problem och inte låta det ligga och gro nämnde ”ledarstil B” som viktigt för att allt ska fungera och att den anställda skall kunna vara effektiv och få personlig utveckling. Motivationen i arbetet beskrev de kommer från att få organisera, förbättra och se till att allt flyter på, *”när man ändrat om vissa saker och så plötsligt rullar det på, det är oerhört stimulerande”*. De upplevde inte den högre ledningens låga uppmuntran för kreativitet som ett stort problem, utan de hittar istället alternativa lösningar för att genomföra idéer, *”det gäller ju att vara lite smart i sitt drag för att få igenom det”*.

Det kreativa klimatet

För att undersöka hur det kreativa klimatet uttryckte sig i organisationen X genomfördes som ett komplement en webb-baserad enkätundersökning av GEFA. Dataanalyser utfördes efter det insamlade materialet. Medelvärden och standardavvikelse beräknades.

GEFA *Kreativt arbetsklimat.*

Ekvalls riktlinjer: Stagnerande/ Innovativ

Variabel	M	SD	M	M
----------	---	----	---	---

Organisationsklimat (totalt)	2.05	0.39	1.23	1.84
Utmaning / Motivation	2.36	0.44	1.63	2.38
Frihet	2.04	0.61	1.53	2.10
Idéstöd	2.10	0.49	1.08	1.83
Tillit/Öppenhet	2.20	0.44	1.28	1.78
Livfullhet/Dynamik	2.14	0.56	1.40	2.20
Lekfullhet/Humor	2.13	0.47	1.40	2.30
Debatt/Mångfald	1.77	0.64	1.05	1.58
Konflikter	0.66	0.46	1.40	0.78
Rishtagande	1.00	0.49	0.53	1.95
Idétid	1.73	0.52	0.97	1.48

N=14, Max poäng 3, Min poäng 0

14 av ledarna skattade sin uppfattning kring det kreativa arbetsklimatet i organisationen. I helhet visade resultatet på ett kreativt arbetsklimat jämfört med Ekvalls (1990a) riktlinjer för ett innovativt eller stagnerande arbetsklimat. Höga värden i dimensionerna indikerar på ett innovativt arbetsklimat förutom i dimensionen konflikt, där syftar höga värden på det finns mycket negativa konflikter vilket är hämmande för kreativitet och innovation. Utav de 10 dimensionerna visade sig; tillit/öppenhet, debatt/mångfald och idétid vara de mest framträdande. Även dimensionen konflikter var framträdande låg.

Diskussion

Syftet med uppsatsen var att undersöka hur ledare i organisationen arbetar för att främja kreativitet. Intresse fanns också att undersöka vilken betydelse kreativitet har i ett företag där huvuduppgiften inte är att producera kreativa lösningar eller tjänster. Syftet var även att undersöka skillnader i ledarskapsstilar samt vilket utrymme det fanns att vara kreativ i organisationen.

Inledningsvis diskuteras intervjuresultatets identifierade teman var för sig och sedan följer en kort diskussion kring resultatet av den kompletterande undersökningen kring det kreativa organisationsklimatet (GEFA). Efter det sammanfattas resultaten och diskuteras gemensamt, och här följer också en diskussion kring vad resultatet kan

betyda för det undersökta företaget. Slutligen antas ett kritiskt förhållningssätt till studiens metod, uppsatsens styrkor och svagheter samt förslag på vidare forskning.

Teman

De teman som framträdde i intervjuerna var; *Definition, En kreativ personlighet, Betydelse av kreativitet, Hinder för kreativitet, Kreativitetsfrämjande beteende och Ledarstil.*

Definition. Ledarnas definition av kreativitet som en förmåga att tänka själv och komma med idéer och nya lösningar på uppgifter har vissa likheter med tidigare definitioner av kreativitet. Kreativitet definieras av många forskare som en mental aktivitet och associeras ofta med föränderlighet, förslag, utveckling och idériedom hos individer och arbetsgrupper (Amabile, 1996; Hennessey & Amabile, 2010). Att ledarna väljer att förklara kreativitet på ett sätt som är allmänt känt skulle kunna bero på okunskap kring ämnet. Det i sin tur skulle kunna bero på att det är organisation som inte huvudsakligen arbetar med kreativa lösningar och kreativitet används inte som en uppmärksammat strategi. Uppsatsförfattarna upplevde att intervjudeltagarna var lite vilse kring sin egen uppfattning av ämnet och därav tog stöd av allmänna beskrivningar av begreppet.

Personlighet. Stor vikt vid beskrivningen av en kreativ personlighet låg på att ha ett eget driv, våga gå sin egen väg och vilja genomföra sina egna idéer men inte att fånga upp andras. Fokus låg på det som syns och de har inte riktigt tänkt igenom betydelsen av en kreativ person på fler nivåer än så. Detta kan återigen tyda på brist på kunskap kring ämnet samt brist på att medvetet implementera kreativa resurser. Det skulle kunna tolkas som att de personer, anställda eller kollegor som är kreativa på andra sätt, som faller utanför ramen av ledarnas definition, inte blir lika uppmärksammade och inte tas till vara. Eftersom kreativa personer inte skiljer sig från andra, och att det inte är ett kreativt personlighetsdrag som avgör om en person är kreativ eller inte, utan istället är huruvida individens idé accepteras (Csikszentmihalyi, 1996), skulle detta kunna resultera i att organisationen går miste om värdefull och potentiell kreativitet.

Betydelse av kreativitet. Kreativitet verkar ha en betydelse för organisationen på flera olika sätt. En av dessa är att kunna nå framgång, möta externa krav och förändra. Vikten av att vara uppdaterad gentemot marknadens krav och möta konkurrens har tidigare tagits upp i uppsatsen. Kreativa organisationer har en stark förmåga att anpassa sig till miljöer som är under ständig förändring (Ekvall, 1999), detta är något organisationen arbetar för och är medvetna om. Det är möjligt att de inte drivs av kreativiteten i sig, utan att det är just kraven och nödvändigheten av utvecklingen som gör att de arbetar mot kreativa lösningar.

Deltagarna tar upp att organisationen står inför en större förändring beträffande ledningen och det finns en viss förväntan att denna förändring kan leda till en större öppenhet för kring förändring samt en förhoppning att hindren ska luckras upp och det skall vara enklare och ges större utrymme för förändring och kreativa processer.

Ytterligare en betydelse av kreativitet är på ett individuellt plan, att genom kreativa lösningar nå framsteg och utveckling i arbetet. Detta nämns som en nyckelkomponent för tillfredsställelse och motivation, vilket stämmer väl överens med tidigare forskning där framsteg och inre motivation visat sig vara de starkaste motivationsfaktorerna. Framsteg anses också höja "self-efficacy" och leder till en känsla av tillfredsställelse (Amabile & Kramer, 2011). Detta verkar också vara något som stämmer in på cheferna då de inte anser att brist på bekräftelse från högsta ledningen är ett stort problem, utan självbekräftelse räcker som belöning för insatsen.

Hinder för kreativitet. De normer i organisationen som kommuniceras från högsta ledningen verkar karaktäriseras av, som några av de intervjuade ledarna uttrycker sig; "Så här har vi alltid gjort och så ska det vara". Det råder ett motstånd för nytänkande och en avsaknad av stöd för förändringar och idéer från den högst upp i organisationen, vilket skulle kunna betyda att motivationen till att vara kreativ minskar. Csikszentmihalyi (1996) menar att för mycket motstånd och hinder för kreativitet har en hämmande effekt på motivationen, det är också viktigt att det ges möjlighet till att utforska och vara nyfiken.

Ledarna nämnde en förhoppning om ett öppnare organisationsklimat gentemot förändringar i och med ett kommande ledningsbytet. Detta tyder på att de anser att det förekommer vissa svårigheter och att de blir dämpade i sin kreativitet. För att kreativitet skall kunna hålla i längden är det viktigt att den kreativa motivationen

kommuniceras engagerat från högt upp i ledningen, från ju högre upp i organisationen motivationen kommer desto effektivare blir det (Amabile et al., 1987). Det blir här tydligt att även som en högt uppsatt chef är det svårt att genomföra förändringar om man inte får med sig högsta ledningen.

Kreativitetsfrämjande beteende. Ledarna verkar inte ha en medveten strategi för att främja kreativitet hos deras anställda men verkar arbeta med det implicit. Känslan var stundtals den att deltagarna pratade om faktorer som de ansåg vara ett bra ledarskap och försökte applicera det på kreativitetsfrämjande ledarskap. Detta kan tyda på att kreativitetsfrämjande arbete är implementerat i organisationen men det är inget som görs medvetet. De verkade ha en bra kunskap i hur de ska motivera sina anställda till att vara mer kreativa genom delaktighet i uppgifter (som har visat sig vara av stor vikt för att lyckas genomföra förändringar (Ekvall, 1990). Det ansågs också vara viktigt att uppmuntra, ge stöd och feedback för de anställdas åtaganden samt att ge frihet i hur uppgiften skall genomföras och att driva igenom förslag. Genom att uppmuntra till kreativt tänkande, ge tillräckligt med frihet och ge stöd till anställdas idéer möjliggör ledare att kreativitet kan skapas (Amabile & Kramer, 2011).

Ledarstil. Ett av de teman som uppstod var ledarstil. Det uppstod mönster i ledarnas sätt att arbeta med kreativitet som bildade två ledarstilar, benämnt som ledarstil A och ledarstil B. Ledarstilarna presenteras först var för sig, följt av en sammanfattning av de två.

Betydelsen av kreativitet för ledarstil A verkar ligga mycket i att själva förändringen är positiv och motiverande i sig, och de fokuserar inte i första hand på att förändringen ska ge ett givande resultat. Detta tyder på att de har ett förändringsorienterat beteende. Vidare är deras beskrivning av en kreativ personlighet inriktad på prestigelöshet, vilket kan tyda på att de värnar om relationer och inte vill skapa klyftor mellan ledning och de anställda.

Eftersom de lämnar mycket utrymme för sina anställda och väljer att delegera ut mycket ansvar verkar de inte vara så kontrollerande, vilket kan innebära att de inte är så produktorienterade i sitt beteende och istället mer spontana. Koppling här kan göras till Ekvall och Arvonens CPE-modell (1989) samt de åtta ledarskapsstilarna (<http://www.faraxgroup.com>) som tidigare nämnts i uppsatsen. Den av de åtta

ledarskapsstilarna som har likheter med ledarstil A är ”Trädgårdsmästaren”.

Trädgårdsmästaren är den förändrings- och relationsorienterade ledaren som också den delegerar ut ansvar, skapar engagemang och tillåter delaktighet i idéer gentemot de anställda. Trädgårdsmästaren fungerar bäst i organisationer där det finns resurser för utveckling, detta skulle kunna härledas till ledarstils A uppgivenhet över motståndet till förändring i organisationen.

En alternativ förklaring till att de delegerar ut mycket ansvar till de anställda kan vara att de själva saknar viss kompetens inom området, vilket de själva nämner vid tillfällena, och därför söker komplettering.

Betydelsen för kreativitet är för ledarstil B inriktad på produktivitet och effektivitet samt lägger stor vikt på uppföljning och kontroll, och deras motivation kommer från att organisera och strukturera, vilket tyder på att de är produktorienterade i sitt beteende. Deras kreativitet fokuserar mer på att kunna lösa situationer kreativt men också till en viss del att kunna utvecklas i takt med samhället och marknaden, vilket tyder på en förändringsbenägenhet. De värnar om relationer, i och med att de stöttar och vill lösa konflikter för att de anställda ska må bra, men det kan bero på att de anställda ska bli mer produktiva. Paralleller kan här dras till Ekvall och Arvonens (1989) CPE-modell och ”Den kompletta chefen” i de åtta ledarskapsdimensionerna (<http://www.faraxgroup.com>) som är den förändrings-, relations- och produktorienterade ledaren. ”Den kompletta chefen”. Denna chef klarar av att hantera krav som organisationer i dessa tider ställer och har en tendens att ta på sig mycket ansvar, som liknar det beteende som ledare B besitter. Ledarstil B verkar också ha förmågan att hitta lösningar runt motståndet till förändring från högsta ledningen. Vilket skulle kunna bero på att de koncentrerar sig på produktivitet, och det är möjligt att de presenterar nyttan med idéer till större utsträckning och har därför lättare att få stöd från ledningen.

Mellan de två ledarstilarna kan man sammanfattningsvis konstatera att både ledare A och B är relations- och förändringsorienterade. Ledarstil B verkar dock ha en starkare tendens för produktorienterat beteende. Båda ledarstilarna bryr sig om att involvera de anställda i arbetet men av olika anledningar. Enligt resultatet av intervjuerna verkar ledare i organisationen vara förändringsorienterade och arbeta med kreativitet och förändring.

Det kreativa organisationsklimatet (GEFA)

Resultatet i helhet visade på ett innovativt arbetsklimat enligt Ekvalls (1990a) riktlinje, vilket stärker den uppfattning av ledarstilar som framträtt utifrån intervjuerna, som kan tolkas som att en stor del av ledningen har en öppen inställning gentemot förändring.

Diskussion kring metoden

Intervjuer. Halvstrukturerade intervjuer användes för att undersöka hur ledare i organisationen arbetade för att främja kreativitet. Detta erbjöd möjlighet till följdfrågor samt förtydliganden angående chefernas uppfattning och meningar kring ämnet. Även en djupare inblick i organisationen, dess uppbyggnad och funktioner möjliggjordes. Intervjuerna genomfördes i företagets lokaler, vilket också bidrog till att en känsla av klimatet på företaget kunde inhämtas.

En svaghet kan riktas mot att en av uppsatsens författare arbetade på företaget och att detta kan ha påverkat analysen. Detta var under beaktning och objektivitet eftersträvades i största möjlighet.

Deltagare. Alla deltagarna valde frivilligt att ställa upp, vilket skulle kunna indikera på att svaranden fann ämnena ledarskap och kreativitet intressanta. Deltagarna erhöll också en lott efter deltagandet i enkätundersökningen kring det kreativa arbetsklimatet vilket skulle kunna ses som en anledning till att ställa upp i undersökningen. Kontaktpersonen, som var en högre chef, vidarebefordrade informationen från författarna och kan ha påverkat intresset av att delta.

Vetenskaplig ansats. Uppsatsen utgick från Grundad teori-metod och grundprinciperna av denna följdes i så stor utsträckning som möjligt. Dock skiljer sig uppsatsen från tidigare principer gällande teorilöshet som förknippas med metoden. Kunskap om ämnet fanns redan till viss del. Denna princip anses motsägelsefull då det är svårt att uppnå teorilöshet (Willig, 2009), samt att det är svårt att inte utgå från sin egen verklighet och erfarenheter. Kvale (2007) menar att det är viktigt att förbereda sig väl inför intervjuer för att kunna utföra dessa effektivt. Detta kan också anses motsägelsefullt mot principen kring teorilöshet.

Det hade varit intressant att utveckla denna studie genom att göra en så kallad fulländad version av Grundad teori. I en fulländad version identifieras möjliga samband mellan kategorier och därefter samlas ny data in (Willig, 2008). Om tid

funnits hade det varit intressant att använda sig av andra metoder, exempelvis fokusgrupper eller observationer för att få bredare kunskap om hur ledarna arbetar och hur organisationer ser ut i vardagen.

Avgränsning. De erhållna resultaten gav ingen bild av vad deltagarnas individuella åsikt var, utan de gav endast en översikt över ledarnas gemensamma uppfattningar. Det är endast chefernas uppfattning kring kreativitet i organisationen och arbetet som speglas i denna uppsats, de anställdas åsikter undersöktes således inte. Uppsatsen berörde dessutom endast hur det ser ut i den undersökta organisationen, men det finns en möjlighet att resultatet går att applicera i liknande organisationer.

Det kreativa klimatet. För att undersöka hur det kreativa klimatet uttryckte sig i organisationen användes en webb-baserad enkät. Enkäten underlättade att nå ut till alla chefer i organisationen. Dock kan den ha varit en nackdel då lite kontroll fanns över svarsresponsen och då respondenterna inte hade någon möjlighet till förtydligande kring påståenden i enkäten. Deltagarna bestod endast av cirka hälften av organisationens ledare och speglar endast deras uppfattning kring det kreativa klimatet.

Styrkor och svagheter

Styrkan i uppsatsen var att fem av de sex intervjuade cheferna var de högst uppsatta inom organisationen. Det är möjligt att dessa har mer inflytande och större möjlighet till påverkan av beslut än de på lägre nivå. Amabile et al. (1987) menar att från ju högre upp i organisationen den kreativa visionen kommuniceras, desto effektivare är den för att uppnå kreativitet i organisationen. Att intervjuguiden tidigare använts i forskning kring kreativitet kan indikera på att metoden är valid och genererar även det en styrka.

Framtida forskning

Det skulle vara intressant att belysa ämnet ur en annan synvinkel, att se om ledares uppfattning kring det kreativa klimatet i organisationen och kring ledarskapet stämmer överens med de anställdas uppfattning.

Slutsats

Syftet med uppsatsen var att undersöka hur ledare i organisationen arbetar för att främja kreativitet. Intresse fanns också att undersöka vilken betydelse kreativitet har i ett företag där huvuduppgiften inte är att producera kreativa lösningar eller tjänster. Syftet var även att undersöka skillnader i ledarskapsstilar samt vilket utrymme det fanns att vara kreativ i organisationen.

Ledare i organisationen har inte en medveten strategi för att främja kreativitet, men en stor del av deras sätt att utföra, som de uttrycker det ”ett bra ledarskap” innehåller kreativitetsfrämjande beteende. För att främja kreativitet hos de anställda arbetar ledarna med att uppmuntra kreativa åtaganden, ge frihet inom uppgiften samt involvera de anställda i förändring- och utvecklingsprocesser. Kreativitet verkar ha en stor betydelse för verksamheten även om huvuduppgiften i företaget inte är att producera kreativa lösningar. Kreativitet uppfyller en form av mening och motivation i arbetet för ledarna samt är av stor betydelse för att organisationen skall kunna möta föränderliga krav från marknaden. De intervjuade ledarna är förändringsorienterade och öppna för nytänkande, de vill uppmuntra till kreativitet och tycker att det är viktigt. De upplever ett motstånd och en viss begränsning i det kreativitetsfrämjande arbetet eftersom högsta ledningen verkar hålla tillbaka de kreativa åtagandena, samt att branschen som styrs av regler och förordningar sätter gränser för vad som går att genomföra. Motståndet till att utföra förändringar upplever också ledarna som ett problem i det kreativitetsfrämjande arbetet genom att det dämpar kreativiteten hos de anställda när deras kreativa bidrag inte genomförs.

Rekommendationer

För det undersökta företaget X kan det vara betydande att ta vara på de förslag på kreativa förändringar som kommer från individerna, då det visats sig att kreativitet på en individuell nivå är viktig för att företag ska kunna behålla sin konkurrenskraft (Amabile, 1988; Oldham and Cummings, 1996; Shelley, 1991 i Cheung & Wong).

Det kan också vara av stor vikt för den högsta ledningen att vara öppnare mot kreativitet och förändring, då det visats sig att när innovativ motivation kommer från högt upp i organisationen, möjliggör det att kreativitet kan hålla i längden (Amabile et al., 1987; Amabile & Kramer, 2011). Eftersom kreativitet i företaget X verkar ha en betydande roll för motivation på en individuell nivå, är det även av vikt för att hålla

kvar ledare och anställda som är förändringsinriktade. Utan motivation och tillfredsställelse med arbetet, är det lätt att de anställda väljer att söka sig till andra företag där de kan få utlopp för sin kreativa förmåga. Detta i sin tur kan resultera i att företaget förlorar värdefulla resurser i form av personal som besitter kreativa förmågor. Det är även av värde att hjälpa de anställda att göra framsteg i arbetet för att skapa motivation, vilket i sin tur leder till högre prestation och kreativitet hos den anställda (Amabile & Kramer, 2011).

Referenser

- Ahltorp, B. (2003) *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv. Teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*. Lunds Universitet: Institutionen för psykologi. Malmö: Birgitta Ahltorp och Shakti AB
- Amabile, T.M. & Kramer S.T. (2011). *The progress principle*, Harvard Business Review, USA
- Amabile, T.M. (1996) *Creativity in Context*, Westview Press: Colorado
- Amabile, T. M., Schtzel, A., Moneta, B. & Kramer, J. (2004). Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *The Leadership Quarterly* 15, 5-32. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.003
- Amabile, T. M., Gyskiewicz & Stanley S. (1987) Creativity in the R&D Laboratory, *Center for Creative Leadership*, 1-30, Hämtad från EBSCOhost
- Amabile, T. M. (1983) *The Social Psychology of Creativity*. New York: SSSP
- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.
- Arvonen, J. (1989) *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur
- Arvonen, J. & Ekvall, G. (1999). Effective Leadership Style: Both Universal and Contingent? *Creativity and Innovation Management* 8 (4), 242-250. Hämtad 20 November 2011 från EBSCOhost.
- Basadur, M. (2004) Leading other to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly* 15, 103-121. Hämtad 20 november 2011 från <http://www.sciencedirect.com.ludwig.lub.lu.se/science/article/pii/S1048984303001048>

- Cheung, M. F. Y. & Wong C. (2010). Transformational Leadership, Leader Support, and Employee Creativity. *Leadership & Organisation Development Journal* 32 (7), 656-672. doi: 10.1108/01437731111169988
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention*. (1. ed.) New York: Harper Collins.
- DiLiello, T. C. & Houghton, J. D. (2009) *Leadership development: the key to unlocking individual creativity in organizations*. West Virginia University, California, USA. doi: 10.1108/01437731011039343
- Ekvall, G. & Arvonen, J. (1989) *Change Centered Leadership: An addition to the two-dimensional model*, Nr. 2. The Swedish Council for Management and Work Life Issues. Rådet för företagslednings- och arbetslivsfrågor
- Ekvall, G. (1999), Creative climate, In *Encyclopedia of creativity*, Vol. 1 A - H, Runco, M. A. & Pritzker, S. R. (eds.), 403-412 San Diego: Academic Press.
- Ekvall, G. (1990a) *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Stockholm: Norstedts.
- Ekvall, G. (1990b). *Work Climate. Manual form A*. Stockholm: G.E. Organizational Psychology.
- Ekvall, G (1996) Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European journal of work and organizational psychology* (5)1, 105-123. F.A Institute, and University of Lund.
- Ekvall, G. (1995) *Idéer, ledarskap och lärande. Nya former av förslagsverksamhet i företag och förvaltning*. Göran Ekvall och Förslags AB Industrilitteratur
- Ekvall, G. (1991). Change centred leaders: Empirical Evidence of a Third Dimension of Leadership. *Leadership and Organization journal* 7 (1), 17-26.

- Ekvall, G. & Arvonen, J. (1991) Change-Centred Leadership: An Extension of the Two Dimension Model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
doi:10.1016/0956-5221(91)90024-U
- Hennessey, B. A. & Amabile, T. M (2010) Creativity. *Annual Review of Psychology*.
Vol. 61: 569-598 doi10.1146/annurev.psych.093008.100416
- Isaksen, G. & Ekvall, G. (2010). Managing for Innovation: The two Faces of Tension in Creative Climates. *Blackwell Publishing Ltd 19(2)*, 73-85.
doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00558
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2007) *Work in the 21st century (uppl.2)*, Blackwell Publishing, Malden, Oxford, Victoria.
- McLean, L. D (2005) Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* 2005 7: 226 doi: 10.1177/1523422305274528
- Pallant, J. (2007) *SPSS Survival Manual, A step by step guide to data analysis using SPSS (Version 15)* Maidenhead: Open University Press/McGrawHill.
- Passer, M.W. (red.) (2008). *Psychology: the science of mind and behaviour*. (European ed.) New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Rollof, Jan (2004) *Ledarskap för kreativitet*. Lund: Studentlitteratur
- Runco, M. A. (2002) Creativity. *Theories and themes: Research, development, and practice*. Elsevier Academic Press. San Diego, Californi, USA.
- Ryhammar, L. (1996) *Kreativ funktion, perceptgenetisk rekonstruktion och organisatoriska förutsättningar för kreativ verksamhet. En studie av*

högskolelärare. Lund: Lund University Press.

- Rasulzada, F. & Dackert, I. (2009). Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors. *Creativity Research Journal*, 21(2-3), 191-198. doi: 10.1080/10400410902855283
- Rasulzada, F. (2007). Organizational Creativity and Psychological Well-being. *Contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective*. Doktorsavhandling, Lunds universitet, Institutionen för psykologi
- Tierney, P. & Farmer S. M. (2002) Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 45. No. 8, 1137-1148. Portland State University & Wichita State University
(<http://webs.twsu.edu/farmer/Articles/Tierney%20&%20Farmer%202002.pdf>)
- Woodman, R.W & Sawyer, J.E (1993) Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2., pp. 293-321.
- Willig, C. (2008) *Introducing Qualitative Research in Psychology, Adventures in theory and method*. (uppl. 2) Open University Press
- Yukl, G. (2010) *Leadership in Organizations*. Pearson, New Jersey.
- Yukl, G. & Mahsud, R. (2010). Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential. *Consulting Psychology Journal* 16 (2) 81-93. doi:10.1037/a0019835