



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Förekomst av kreativetsfrämjande ledarskap i olika organisationsstrukturer
och dess prediktion på upplevd organisatorisk kreativitet

Rebecka Kvist
Anna Lundqvist Frogner

Kandidatuppsats VT2013

Handledare: Farida Rasulzada

Abstract

Syftet med denna studie var att undersöka skillnader gällande förekomst av kreativitetsfrämjande ledarskap (KFL) i några olika organisationsstrukturer samt om förekomst av KFL var högre i processorienterade organisationer jämfört med hierarkiska organisationer, linjeorganisationer och matrisorganisationer. Hypotesen om att det skulle finnas skillnader i förekomst av KFL mellan olika organisationsstrukturer kunde bekräftas. Hypotesen att förekomst av KFL skulle vara högre i processorganisationer bekräftades i jämförelse med hierarkiska organisationer och matrisorganisationer medan signifikant skillnad jämfört med linjeorganisationer inte gick att bekräfta. En tredje hypotes om att förekomst av KFL kan predicera upplevd organisatorisk kreativitet och innovation kunde också bekräftas. Deltagare i studien var svenska chefer med personalansvar inom olika organisationer. Data samlades in via utskick av ett enkätmaterial bestående av den ännu ej etablerade skalan KFL avsedd att mäta förekomst av kreativitetsfrämjande ledarskap. Data analyserades genom ANOVA, oberoende T-test samt regressionsanalys. Slutsatser från denna studie är att det fanns skillnader i förekomst av KFL mellan olika organisationsstrukturer och att förekomst av KFL till viss del kan predicera upplevelse av organisatorisk kreativitet och innovation. Resultaten stödjer behovet av skalan KFL för att kunna mäta förekomst av denna typ av ledarskap och motiverar fortsatt forskning på området.

”Virtually every employee in the 21th century will be called upon to display leadership behaviours at some point in time”(Landy & Conte, 2010, s.536).

Nyckelord: ledarskap, kreativitet, kreativitetsfrämjande, organisation, struktur

Inledning

De senaste decenniernas strukturella förändringar i samhället främst relaterade till globalisering, teknikutveckling, ekonomi, politik, ökade kundkrav och ökad konkurrens skapar både hot och möjligheter i arbetslivet (Hammer, 1997; Sennet, 2007; Yukl & Mahsud, 2010). Med hänvisning till en FN rapport från 2008 talar Isaksen och Akkermans (2011) om ett nytt paradig i form av en ”kreativ ekonomi” och att innovation är en nyckelfaktor för tillväxt. Övergången från produktions- till service- och tjänsteinriktat samhälle medför att kraven på medarbetare förändras från fysiska till mentala och mer komplexa krav (Näswall, Hellgren & Sverke, 2010; Sennet, 2007). Konsekvenser uppstår samtidigt i form av större osäkerhet, oförutsägbarhet och komplexitet, ökat tempo samt ökade krav på flexibilitet och anpassning (Yukl, 2010; Yukl & Mahsud, 2010). För att organisationer framgångsrikt ska kunna anpassa sig till dessa förändringar räcker det inte alltid med att förfina nuvarande strategier eller förbättra existerande produkter utan det krävs nya innovativa strategier, nya lösningar och kontinuerlig förändring (Hammer, 1997; Yukl & Mahsud, 2010). Som Herlau och Tetzchner (2004) säger kommer vi att behöva förändra synen på arbete ”fra jobtager till jobmager”, det vill säga från arbetstagare till *arbetskapare*.

I en sammanställning som gjorts av karriärnätverket LinkedIn över de vanligaste så kallade buzzwords är ordet *kreativ* det ord som medlemmarna oftast använder för att beskriva sig själva i sina CV, både i Sverige och globalt (Guzman, 2012). Kreativitet är också eftertraktat som egenskap vid rekrytering av chefer (IBM, 2010, refererat i Isaksen & Akkermans, 2011). ”När Asien tar över mycket av varuproduktionen producerar vi kunskapsintensiva tjänster, då blir kreativitet allt viktigare. Nuförtiden är det "fint" att ha ett jobb där kreativitet efterfrågas”, säger Per Kristensson, docent i psykologi vid Karlstads universitet (AllaStudier.se). Kreativitet har blivit ett modeord men som Törnqvist (2011) påpekar är det inte alltid ordets egentliga innebörd som avses. Kreativitet förväxlas ofta med produktivitet, vilket är något helt annat, och en risk är att begreppet vattnas ur (Ibid.). Historiskt har kreativitet förknippats med begrepp som konstnärlighet, musicerande och uppfinnande, medan det idag inte längre begränsas till dessa områden (Amabile, 1996; Törnqvist, 2009) utan även associeras med såväl nyskapande som förbättringar av en befintlig idé och vardaglig kreativitet (Törnqvist, 2009). Ökat fokus på kreativitet och innovation innebär nya utmaningar för organisationer under 2000-talet (Isaksen & Akkermans, 2011; Mumford, Samuel, Hunter, Eubanks, Bedell & Murphy, 2007). Organisationer förändras från relativt beständiga och tydliga linjeorganisationer till mer föränderliga, flexibla projekt- och

nätverksorganisationer (Allvin, 2008), vilket medför ändrade förutsättningar för ledarskapet (Landy & Conte, 2010). Från att tidigare fokuserat på ledare och deras egenskaper (Ibid.) ses ledarskap alltmer som en dynamisk, social process, som något kontext- och situationsberoende involverande olika beteenden, kompetenser och förmågor, däribland kreativitet, vilket gör ledarskap till ett komplext fenomen (Day, 2001; Mumford et al., 2007; Yukl & Mahsud, 2010). Genomgående visar forskning att organisationsklimat verkar som medierande faktor mellan organisatoriska faktorer som struktur och ledarskap och på förekomst av kreativitet (Ekvall 1996; Ekvall & Ryhammar, 1999; Isaksen, Lauer, Ekvall & Britz, 2001; Isaksen & Akkermans, 2011). Ekvall (2006) menar att chefens viktigaste roll idag är att vara "klimatbyggare" (s.5).

Ledarskapet kan alltså vara en avgörande faktor för organisationsklimat, samtidigt finns det organisationer som säger sig vara chefslösa, där ledarskapet inte är formellt utsett utan dynamiskt och definierat av följare och som samtidigt uppvisar hög grad av kreativitet (W. L. Gore & Associates, Inc, n.d.). En organisations struktur antas bidra till att skapa förutsättningar för och möjliggöra, alternativt begränsa eller förhindra, vissa beteenden och resultat, såsom kreativitet. Typiskt ses hierarkiska, byråkratiska organisationer som kreativitetshämmande, medan så kallade platta, processorienterade organisationer uppfattas som gynnsamma för kreativitet (Ekvall, 1997; Hammer, 1997). Samtidigt upplevs Apple, som kan sägas vara en hierarkisk organisation som en kreativ organisation. Forskning har också visat samband, ibland motsägelsefulla, mellan organisationsstruktur och kreativitet (Arad, Hanson & Schneider, 1997; Ekvall, 1997; Ekvall & Ryhammar, 1999).

Syftet med denna uppsats är att, mot bakgrund av nämnda forskningsresultat och förändringar i samhället, undersöka samband och eventuella skillnader mellan organisationsstruktur och förekomst av en ny föreslagen ledarstil - kreativitetsfrämjande ledarskap - KFL (Rasulzada, 2013). Etablerade skalor finns sedan tidigare för att mäta vedertagna ledarstilar (Landy & Conte, 2010). Det finns ett stort värde i att specifikt även kunna mäta förekomst av ledarskap som verkar främjande för kreativitet. För uppsatsens syfte har vi fått tillgång till den nykonstruerade, ännu ej etablerade skalan KFL (Rasulzada, 2013).

Ledarskap

Ledarskap har visat sig utöva en viktig påverkan på förekomst av kreativitet (Isaksen & Akkermans, 2011; Olsson, 2012; Runco, 2007). Begreppet ledarskap kan relatera till en viss person eller position, vissa situationer, personliga egenskaper, fysiska som psykologiska eller beteenden. Ledarskap har studerats utifrån olika perspektiv och inom olika discipliner, vilket försvårar en entydig definition av begreppet (Yukl, 2010; Sveningsson & Alvesson, 2010). Komplexiteten ökar genom att ledarskap kan studeras på olika nivåer, som intra-individuell process, organisatorisk process, gruppprocess eller som dyadisk process, (Yukl, 2010).

Några har ifrågasatt om ledarskap verkligen existerar, inte bara som fenomen utan som verklig praktik (Sveningsson & Alvesson, 2010). Vanligen beskrivs ledarskap som en inflytelseprocess genom vilken påverkan utövas på andra och som interpersonell relation (Sveningsson & Alvesson, 2010; Yukl, 2010). Andra beskrivningar handlar om mobilisering av resurser, uttalande av visioner, meningsskapande, förändring, anpassning, motivation, skapande av förståelse och möjliggörande av andras bidrag (Yukl, 2010). Samtliga innefattar syftet att framgångsrikt nå resultat och uppsatta mål (Ibid.). Ekvall (2006) menar att ledarskap handlar om att skapa ett gynnsamt organisatoriskt klimat, vilket även beskrivs i en omfattande studie av Isaksen och Akkermans (2011). Day (2001) gör åtskillnad mellan ledare och ledarskap men menar att båda perspektiv behövs. Ledarskap kan alltså både åsyfta en roll eller en person, det vill säga något man *är*, och en process, det vill säga något som *görs*.

”Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives” (Yukl, 2010, s 26).

En skillnad görs ibland mellan begreppen chef och ledare där chefskap framställs som något mer passivt och mindre attraktivt än ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2010). Chefskap ses typiskt som en jobbtitel, förknippat med förvaltning, byråkrati och hierarkiska strukturer. Ledarskap förknippas med utveckling och ses som inspirerande, visionärt och som en social-psykologisk aspekt av chefskapet. Båda dimensionerna behövs dock. Chefskap kan visserligen stå för sig själv men bör snarare betraktas som en aspekt av ledarskap, ledarskap i sin tur kräver ett visst mått av chefskap (Alvesson & Sveningsson, 2010; Landy & Conte, 2010; Yukl, 2010).

Sveningsson och Alvesson (2010) påpekar att det inte finns någon universallösning eller något sådant som problemfria ledarstilar. Olika ledarskapsteorier kan vara mer eller mindre användbara beroende av kontext och situation (Ibid.). Nämnade författare ifrågasätter också om

det verkligen är så att det skett en kronologisk utveckling av olika på varandra följande ledarstilar och menar att det snarare handlar om att olika *förhållanden* betonats vid olika tidpunkter (Ibid.).

Centrala ledarskapsteorier

Egenskapsteori. Historiskt har beskrivningar av ledarskap handlat om ”stora” ledare i krig, inom religion eller politik. Tidig egenskapsteori försökte i efterhand identifiera erfarenheter, egenskaper och personlighetsdrag som utgjorde en stor ledare, så kallad *Great man theories* (Landy & Conte, 2010; Sveningsson & Alvesson, 2010; Yukl, 2010). Senare inriktade man sig på förmodat medfödda egenskaper, att vissa personer föds till ledare snarare än att ledare är något man utvecklas till. Ledarskapet studerades utan hänsyn till kontext och avsaknad av entydiga definitioner försvårade att identifiera egenskaper som skulle kunna kopplas till ledarskap. Produktivitet som viktigaste mått på framgångsrikt ledarskap bidrog till problematiken (Sveningsson & Alvesson, 2010, Yukl, 2010). Inom modern egenskapsteori kan ledaregenskaper delas in i tre huvudkategorier (Yukl, 2010). *Teknisk förmåga* – kunskap om metoder, processer och verktyg samt organisationstypisk kunskap om strukturer, verksamhetssystem och produkter. *Konceptuell (eller kognitiv) förmåga* – intuition, kreativitet och förmåga att hantera osäkra och motsägelsefulla situationer ingår tillsammans med analytisk förmåga och logiskt tänkande - egenskaper nödvändiga vid planering, organisering och problemlösning. *Interpersonell förmåga* – kunskap om beteenden och grupp-processer, empati och förmåga till förståelse för människors attityder, känslor och motiv samt god kommunikativ förmåga för att skapa gott samarbete och förmå att påverka (Ibid.). Andra relevanta förmågor är känslomässig intelligens (EQ), social intelligens, systemtänk och förmåga att lära (Ibid.).

University of Michigan och Ohio State University studier under 1950-talet identifierade två olika dimensioner av ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2010; Yukl, 2010). *Relationsorienteringen* innefattade omsorg om underställda, deras behov, känslor och utveckling, främjande av interpersonella relationer, förtroende och en jämställd syn på underställda. *Uppgifts/strukturorienteringen* hade fokus på produktion, deadlines, struktur och definition av följares roller, arbetsuppgifter, och mål (Ibid.). Senare identifierades *deltagande beteende* från ledarens sida, exempelvis medarbetares delaktighet i beslut, som avgörande för gruppens effektivitet (Landy & Conte, 2010; Sveningsson & Alvesson, 2010; Yukl, 2010). En tredje dimension för ledarskap, *change oriented leadership* (Yukl, 2010) har av senare forskare definierats som nödvändig för dagens krav på anpassning, förändring och innovation.

Contingency theory innebar att ledarskapet skulle anpassas efter de anställdas mognad, och uppmärksammade behovet av hänsyn till kontextuella förutsättningar (Yukl, 2010). Som Sveningsson och Alvesson (2010) påpekar är situationer komplexa. Det är svårt att på förhand definiera vilka situationella faktorer som ska beaktas vid val av ledarskaps-strategi och att avgöra olika egenskapers relevans beroende av situation och kontext. Situationsperspektivet visar på betydelsen av att väga in olika situationella faktorer och anpassa ledarstil efter vad som krävs i den givna situationen (Landy & Conte, 2010), något som förändrade synen på ledarskap från att enbart utgå från en person till att också inkludera medarbetare (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006).

Transformativt ledarskap är tillsammans med *karismatiskt ledarskap* den mest önskvärda typen av ledarskap i moderna organisationer (Sveningsson & Alvesson, 2010; Landy & Conte, 2010). Karismatiskt ledarskap kan sägas vara en aspekt av transformativt ledarskap (Landy & Conte, 2010). Begreppen överlappar varandra och används ibland synonymt även om det handlar om olika aspekter av ledarskap (Yukl, 2010). Ledare med förmåga att inspirera och förmedla övertygelse och utmanande visioner, som använder okonventionella strategier för att nå visionen och som ser möjligheter där andra misslyckats är troliga att attribueras med karisma (Ibid.). Transformativt ledarskap handlar just om att förmedla visioner, att inspirera, utveckla och stärka följare (medarbetare) till att sträva mot övergripande mål och visioner, typiskt i samband med förändring (Bass, 1999; Yukl, 2010.). Den transformativa ledaren kan genom intellektuell stimulans uppmuntra medarbetare till kreativitet och innovation (Bass, 1999). En ledare som upplevs karismatiskt kan även eftersträva transaktionella värden (Eriksson-Zetterquist et al., 2006).

Transaktionellt ledarskap innefattar ett mer instrumentellt utbyte mellan chef och medarbetare utifrån medarbetares egenintressen. Typiskt är att ledaren klargör vad medarbetaren ska göra för att få en viss belöning och att belöningar och bestraffning används som kontroll- och motivationsfaktorer (Bass, 1999, Yukl, 2010), något som har associerats negativt med kreativitet (Jung, 2001).

Adaptivt och flexibelt ledarskap med utgångspunkt i situationsperspektivet är än så länge ett begränsat forskningsområde och oenighet råder gällande hur detta ska mätas (Yukl & Mahsud, 2010). Yukl och Mahsud (2010) beskriver nödvändigheten av adaptivt och flexibelt ledarskap relaterat till den allt snabbare förändringstakten i organisationer. Flexibilitet och anpassning kan handla om att välja lämpligt agerande efter situation och beroende av olika medarbetares karaktäristika, att framgångsrikt växla mellan olika positioner eller situationer samt förmåga att förhandla eller att hantera kriser (Ibid.). Färdigheter och

beteenden som nämns är förmåga att förebygga och förutse problem, att snabbt och korrekt kunna identifiera orsaker samt beslutsamt agerande. Vid uppdykande hot och möjligheter krävs ofta en helt ny innovativ strategi för att hantera dessa framgångsrikt. Flexibelt och adaptivt ledarskap handlar då om att leda och övertyga om behov av förändring, hantera motstånd, kommunicera framsteg och förmedla en inspirerande vision (Ibid.).

Mått på ledarskap

Generellt utvärderas ledarskap utifrån påverkan på följare och andra intressenter (Yukl, 2010). Mått på ledarskap kan också gälla tekniska framsteg, ökat aktievärde, förbättrat kundförtroende eller skapande av en organisation där det är roligt att arbeta (Landy & Conte, 2010). Ofta föreligger en fördröjning mellan utövat ledarskap och resultat, ibland är resultaten inte helt uppenbara, vilket försvårar att definiera och mäta ledarskap (Yukl, 2010; Landy & Conte, 2010). Vid rekrytering och urval av ledare används ofta etablerade test som mäter någon eller några av sju huvudsakliga aspekter - personlighet, mental förmåga, fysiska karaktäristika, intressen och värderingar, kunskap, arbetsförmågor och sociala förmågor (Cook, 2009). Mental förmåga indelas i generell mental förmåga (intelligens) samt andra mer specifika mentala förmågor som problemlösning och praktiskt omdöme. Några etablerade skalor är GMA – (General Mental Ability test), MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) som mäter transformativt ledarskap samt FFM – Five factor Model som mäter fem övergripande personlighets-dimensioner, där vissa korrelerar med ledarskap i olika grad beroende av sammanhang (Ibid.). Femfaktor-modellen ingår numera helt eller delvis i de flesta aktuella ledarskapsteorier (Cook, 2009; Landy & Conte, 2010).

Systemperspektiv på ledarskap

Det systemteoretiska perspektivet är enligt Öquist (2010) lämpligt som förklaringsmodell inte enbart inom teknikfältet utan även inom organisationsforskningen, exempelvis i samband med ledarskap. I korthet handlar det om ett synsätt där helheten och samspelet mellan de ingående delarna är viktigare än delarna var för sig (Öquist, 2010). Flexibilitet, anpassning och handlingsutrymme är några nyckelord, förändring av en del av systemet påverkar ofrånkomligen någon eller några av de andra delarna (Ibid.). Applicerat i organisatorisk kontext innebär systemperspektivet att skapa förutsättningar för lärande och utveckling, kreativitet och innovation, genom flexibel samverkan med omgivningen och ett pågående, öppet kommunikationsflöde. Genom möjliggörande av möten över gränser, distribuerat beslutsfattande, självreglerande kontrollprocesser och en ”plattform” av relativt stabila basfunktioner skapas utrymme för självorganisering och självstyre. Ledaren fungerar här som

”katalysator” (Öquist, 2010, sid. 55) för att styra mot övergripande mål och ”hålla ihop organisationen kring en kärna av värden och idéer” (Ibid., sid 70).

Följar-perspektivet

LMX – Leader Member Exchange. LMX-teori beskriver det utbyte och påverkan som sker mellan chef/ledare och enskilda medarbetare (Yukl, 2010) och som påverkas av parternas olika personliga karaktäristika (Sveningsson & Alvesson, 2010). Resultatet kan bli högt eller lågt utbyte och för medarbetaren bestå i olika former av belöningar såsom förmåner, befordran, löneökning, mentorskap eller möjliggörande av personlig utveckling genom utmanande arbetsuppgifter. För chefen/ledaren utgörs utbytet exempelvis av ökat engagemang, dedicerad till mål, ökad produktivitet och lojalitet. Andra aspekter av LMX är förhandlingsutrymme, öppen kommunikation, status och delade värderingar (Sveningsson & Alvesson, 2010; Yukl, 2010). I en nyligen presenterad avhandling (Olsson, 2012) undersöktes påverkan av LMX på kreativitet inom två olika organisationer i akademiskt respektive kommersiellt sammanhang ur både ledar- och medarbetarperspektiv. Olsson (Ibid.) fann viss påverkan av LMX relaterat till kreativ prestation, både positiv och negativ, samt att detta tog sig olika uttryck i de båda organisationerna. För innovativa medarbetare kan hög kvalitets-LMX i form av tillgång till stöd och möjliggörande av kreativitet verka motiverande medan uteblivet hög kvalitets-LMX kan kväva kreativitet (Tierney, Farmer & Graen, 1999, refererat i Landy & Conte, 2010).

Begreppet medarbetarskap (employeeeship) (Möller, 1994), inkluderar även chefer/ledare och har definierats som “De beteenden som utgör den dynamiska processen av ömsesidiga arbetsrelationer mellan två eller flera anställda baserat på deras sociala förmåga och kompetens att utföra uppgiften.” (Bertlett, 2011). Centrala faktorer är ansvar, lojalitet och initiativ (Möller, 1994). I en avhandling om medarbetarskap (Bertlett, 2011) studerades psykologiskt klimat på en flygplats utifrån några av de dimensioner som kännetecknar kreativt organisationsklimat, Tillit/Öppenhet, Utmaning/Motivation, Konflikter och Idétid, Idéstöd, Debatt/Mångfald, (Bertlett, 2011; Ekvall, 1996) då dessa också visat teoretiska likheter med medarbetarskapsbegreppet (Bertlett, 2011). Arad et al (1997) menar att ”employee empowerment” rimligen är positivt relaterat till hög nivå av kreativitet och innovation. Ledarskap handlar om samspel mellan ledare och följare och kan inte utövas i ett ”socialt vacuum” (Sveningsson & Alvesson, 2010, s 10). Följaren är inte passiv mottagare av ledarskapet utan bör istället ses som ”medproducent av ledarskap” (Ibid., sid.46). En slutsats Bertlett (2011) kommer fram till bekräftar synen på ledarskap som social process. Att inte

enbart ledares och medarbetares agerande var för sig påverkar organisationsklimatet, utan även själva samspelet mellan dem. Ett ensidigt fokus på ledarskapet som påverkansfaktor på organisationsklimatet är därmed inte tillräckligt (Ibid.).

Klimat som mellanliggande faktor

Ett flertal studier har visat att klimatet fungerar som mellanliggande faktor mellan organisatoriska faktorer, såsom ledarskap, och förekomst av kreativitet (Ekvall & Ryhammar, 1999; Isaksen et al., 2001; Isaksen & Akkermans, 2011; Mumford et al., 2007). Ledarskapet är en av de faktorer som påverkar klimatet i organisationen och därmed organisationens förmåga till anpassning och förekomst av kreativitet och innovation (Arad et al., 1997; Ekvall & Ryhammar, 1999; Isaksen et al., 2001). Ekvall (1996) fann samband mellan ledarstil och förekomst av kreativt klimat där starkast samband visades med förändring och utvecklingsorienterat ledarskap medan svagare samband visades med uppgift och strukturorienterat ledarskap. Forskning har också påvisat samband mellan förekomst av kreativt organisationsklimat och relationsorienterat ledarskap relaterat till psykiskt välmående och stress (Rasulzada & Dackert, 2009). Ju högre grad av upplevt kreativt organisationsklimat och relationsorienterat ledarskap desto lägre grad av stress rapporterades bland anställda, där ledarstil var enda predicerande faktor. Ekvall (1996) drar slutsatsen att organisationsklimat till stor del beror på ledarskapet.

Begreppen kultur och klimat används metaforiskt för att dra paralleller mellan begreppens ursprungliga betydelser och sociala attribut i organisatorisk kontext (Ekvall, 1996; 2006). En väsentlig skillnad mellan begreppen är att klimat handlar om *beteenden* och därmed är något som är möjligt att direkt observera och mäta. Kultur handlar om *värderingar* i form av mer djupliggande och varaktiga organisatoriska värden, normer och uppfattningar (Isaksen et al., 2001; Landy & Conte, 2010). Olika klimat kan förekomma inom en och samma organisation och det är därför inte säkert att organisationsklimatet uppfattas likadant av alla i en organisation, eller ens i samma arbetsgrupp (Landy & Conte, 2010).

Kreativitetsfrämjande ledarskap – en ny dimension för ledarskap

Dagens organisationer möter ständigt nya, mer komplexa krav, vilket medför ändrade förutsättningar för ledarskapet och också en förändrad syn på ledarskapet (Landy & Conte, 2010). I dag består många organisationer av högutbildade, högkompetenta och självständiga individer och att förvänta sig ett passivt följarbeteende av dessa är inte rimligt (Näswall, Hellgren & Sverke, 2010; Sveningsson & Alvesson, 2010). Yukl (2010) talar om episodiskt

ledarskap, att under vissa perioder av arbetslivet kan krav på ledarskap förekomma även för icke-chefer. Det krävs anpassning och förmåga att ta vara på de idéer som finns inom företaget för att inte bli omsprungna av konkurrenter (Amabile, 1998). Ledarskap och förekomst av organisatorisk kreativitet har oftast mätts via olika ledarskapsskalor och mått på organisatoriskt klimat, där vissa ledarstilar har kunnat associeras med och visat samband med förekomst av kreativt organisationsklimat (Ekvall & Ryhammar, 1999; Rasulzada, 2007). Inflytande av LMX på kreativitet har beskrivits ovan (Olsson, 2012). Studier har även visat att ledarskap och ledarbeteenden har inverkan på de kreativa processerna i en organisation (Jung, 2001; Olsson, 2012). I en studie jämfördes grupper med transaktionellt respektive transformativt ledarskap samt en självstyrande grupp utan ledare och en grupp där individer jobbade enskilt. Transformativt ledarskap visade starkast samband med kreativa resultat, här i form av antal genererade unika idéer. Intressant att notera var att bäst resultat, det vill säga högst antal unika idéer hade gruppen med individer som arbetade enskilt (Jung, 2001).

Etablerade mått på ledarstilar eller mått på kreativt organisationsklimat mäter dock inte förekomst av kreativitet i sig. Någon etablerad skala för att specifikt mäta förekomst av ledarskap som främjar kreativitet finns ännu inte. Mot bakgrund av detta har begreppet kreativitetsfrämjande ledarskap (KFL) tagits fram och för närvarande pågår forskning kring detta vid Lunds Universitet (Rasulzada, 2013). Etableringen av en ny skala, KFL-skalan, (Ibid.) för att mäta förekomst av denna typ av ledarskap är ett led i denna forskning. Begreppet är ännu ej etablerat och en av få definitioner lyder:

”Ett kreativitetsfrämjande ledarskap definieras som förmågan att tänka och agera bortom de ramar som begränsar både utveckling och effektivitet, samt kapaciteten att skapa förutsättningar för att frigöra och omsätta den kreativa potentialen i organisationen.”
(Rasulzada, 2013)

KFL skulle kunna uppfattas som ett ledarskap liknande det som beskrivs här nedan för en ”ledare av kreativa satsningar” (vår översättning) (Mumford et al., 2007; Hunter & Cushenbery, 2011). Detta framstår som ett slags komplext, integrerat och flexibelt ledarskap, där ledaren på olika sätt genom situationsanpassat agerande skapar förutsättningar för kreativa processer och kreativt agerande i organisationen. Likheter märks med såväl ledarskap enligt systemperspektivet (Öquist, 2010) som med ledarskap i processorienterade organisationer (Hammer, 1997), och med transformativt och karismatiskt ledarskap (Yukl, 2010). Även likheter med vad Yukl och Mahsud (2010) benämner flexibelt, adaptivt ledarskap kan ses. Det gäller att skapa den autonoma och fria organisationen som behövs och samtidigt medverka till

att styra verksamheten i rätt riktning (Amabile, 1998). Det är ledarens roll att fördela arbetsuppgifterna på ett sätt så att de anställda kommer till sin rätt och känner att de har kompetens att utföra arbetet och samtidigt utmanas. Med Ekvalls (2006) passande benämning handlar ledarskap idag till stor del om att vara en ”klimatbyggare” (Ibid., s.5.).

Ledarskap i samband med kreativa och innovativa processer

Hunter och Cushenbery (2011) beskriver kreativa processer ur ett systemperspektiv som ett antal till stor del oförutsägbara, dynamiska och iterativa serier av processer snarare än en enda linjär process. Ledarskap handlar om beteenden som verkar faciliterande för medarbetares engagemang mer än om specifika personlighetsdrag (Landy & Conte, 2010). I samband med innovationsprocesser uppfattas ledarskapet just som faciliterande och ämnat att skapa förutsättningar för framgångsrika kreativa resultat, något som Hunter och Cushenbery (2011) i sin modell (s. 251) menar sker både genom direkt och indirekt påverkan och agerande från ledaren. Genom att agera förebild, erkänna och belöna kreativa insatser, rekrytera och sätta samman team samt etablera ett klimat som främjar kreativitet kan ledaren indirekt påverka individuell och teamrelaterad kreativitet. Direkt påverkan av ledarskapet sker enligt modellen på teamrelaterad och organisatorisk kreativitet och består exempelvis i att förse med egen kreativitet och idéförslag, resursallokering, beslutsfattande och prioritering relaterat till kreativa initiativ (Ibid.). Det handlar om att organisera, strukturera och leda *för* kreativitet, snarare än att organisera, strukturera och leda kreativitet *i sig*.

”Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished” (Richards & Engle, 1986 i Yukl, 2010).

Med utgångspunkt i kreativa processer och innovationsprojekt med tydligt syfte att åstadkomma kreativa resultat beskrivs en ”ledare av kreativa satsningar” (vår översättning) (Hunter & Cushenbery, 2011; Mumford et al., 2007). Likheter med modern egenskapsteori märks när Mumford et al. (2007) listar lämpliga egenskaper och nödvändiga förmågor för denna typ av ledarskap.

Egenskaper:

- *Expertis* – nödvändig och relevant expertis för området ifråga.
- *Kreativ tankeförmåga* – för förståelse för kreativitet och för kunna att analysera konsekvenser av idéer och uppmuntra kreativitet.
- *Social kompetens* för att leda arbetet och skapa sammanhang som främjar kreativitet och innovation.

- *Organisatorisk kunskap* i form av förståelse för både interna och externa förutsättningar för kreativitet och innovation.

Förmågor:

- *Definiera problem* utifrån strategiskt perspektiv.
- *Etablera kontext* som verkar gynnsam på idégenerering.
- *Utveckling och "fieldding"* – sätta samman och leda kreativa team och visa förmåga till flexibilitet, anpassning och adaptivt agerande.

Att det är frågan om en ovanligt komplex och ibland motsägelsefull typ av ledarskap blir tydligt och att det inte är tillräckligt med en enda ledarstil eller enstaka handlingar. Snarare handlar det om harmonisk samverkan mellan dynamiska system av aktiviteter, handlingar och beteenden (Hunter & Cushenbery, 2011). Vissa karaktäristika för kreativa processer/innovationsprocesser har likheter med några av de som är utmärkande för en kris. Båda präglas av hög grad av osäkerhet och angelägenhet i form av tidspress i någon grad och krav på handling, vilket kan skapa stress och konflikt (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009; Mumford et al., 2007). Utan att dra alltför stora paralleller mellan dessa två situationer så kan det konstateras att det ledarskap som krävs för att leda kreativa processer har vissa likheter med ledarskap i kris, båda innehåller inslag av skapande av förståelse och mening, stresshantering, situationsanpassning och generering av strategier för problemlösning (Falkheimer et al., 2009; Mumford et al., 2007). Kriser handlar ofta om direkt fara eller hot av något slag (Falkheimer et al., 2009). När det gäller kreativa innovationsprocesser kan det istället handla om att en organisations överlevnad på längre sikt står och faller med i vilken grad organisationen är framgångsrik på ett kreativt plan och i att generera nya innovationer (Yukl & Mahsud, 2010).

Rollof (2004) och Mumford et al. (2007) menar att det finns en klar fördel med en ledare som själv är kreativ för att förstå och uppskatta de idéer som skapas. Ledaren behöver själv inte vara kreativ i bemärkelsen idéspruta, men måste ha viss förståelse och förmåga att skapa utrymme för kreativitet hos medarbetare (Runco, 2007). En alltför kreativ ledare kan dock skapa blockeringar då det finns risk att denne "tar över" och lämnar mindre utrymme åt medarbetarna (Rollof, 2004). Genom att vara en förebild, förse med kunskap, ge stöd och värna medarbetare välmående skapar ledaren ett gynnsamt klimat för kreativitet i organisationen (Olsson, 2012). Slutsatsen från Mumford et al. (2007) är att det inte finns något universellt recept för att åstadkomma ett ledarskap för kreativa satsningar utan att det snarare är något som utvecklas över lång tid genom erfarenhet och träning och utifrån vissa

personliga förutsättningar. Det kan vara svårt att hitta personer som besitter alla önskvärda egenskaper och förmågor och avgörande är att hitta ”rätt personer” som inte bara innehar ovannämnda kvalifikationer utan också en *vilja* att använda dessa i sitt ledarskap.

Rekommendationen Mumford et al (2007) ger är att organisationer bör fokusera på att rekrytera unga professionella med *potential* att utvecklas till ledare istället för att söka unga professionella att leda (Ibid.).

Relevans för ledarskap enligt KFL

Förekomst av kreativitet har studerats på olika nivåer i olika typer av organisationer. Typiskt inom forskning och utveckling och i högteknologisk miljö där kreativitet handlar om innovation och utveckling av produkter och tjänster (Hunter & Cushenbery, 2011; Rasulzada, 2007), men även i akademiskt och kommersiellt sammanhang, där kreativitet relaterats till produktion och kvalitet på skrivna rapporter (Olsson, 2012) eller till självskattning av organisatorisk kreativitet (Ekvall & Ryhammar, 1999; Rasulzada & Dackert, 2009). Andra exempel är inom utländskt tullväsende där kreativitet exempelvis relateras till träningsmetoder för spårhundar (Hirst et al., 2011) samt på en flygplats där kreativitet är relevant i samband med förbättringar av informationsdelning och samordning av teknologi (Bertlett, 2011).

Beskrivningarna av en ledare av kreativa satsningar utgår från innovationsprojekt-miljö (Hunter & Cushenbery, 2011). En vanlig stereotyp är just att innovation bara förekommer i högteknologiska organisationer, vilket i sin tur handlar om en snäv definition av begreppet innovation (Arad et al., 1997). Istället bör innovation definieras brett i form av nytänkande, förändring och kreativitet gällande alla delar av verksamheten som exempelvis förbättring av arbetsprocesser, effektivisering av produktförsäljning och hantering av kundkrav (Ibid.). Kreativitetsfrämjande ledarskap blir därmed relevant i många olika sammanhang och i olika typer av organisationer, om än i olika form och på olika nivåer. Denna form av ledarskap är som vi uppfattar det inte nödvändigtvis kopplat till en viss person utan något som kan utövas även av andra än en formell chef eller ledare i enlighet med tidigare resonemang om medarbetarskap (Bertlett, 2011; Möller, 1994). Relevansen för kreativitetsfrämjande ledarskap, så som vi uppfattar det och utifrån beskrivningen av ledare av kreativa satsningar (Mumford et al., 2007) är troligen störst i verksamheter med uttalade mål relaterade till kreativitet och innovation, där kreativitet främst relaterar till den andra gradens nivå, innovativ kreativitet, och där medarbetares kompetens och mottaglighet för denna typ av ledarskap troligen är högre.

Kubus - en modell för ledning av innovation

Ledarskap kan träda i kraft påkallat av ett behov eller en viss situation, obundet till en viss person och utövas oberoende av en formell chef. Ett exempel på detta är Kubus-modellen (Herlau & Tetzchner, 2004), som är en modell för ledning av kunskapsutveckling i innovationsprocesser utarbetad av två danska forskare. Kubus-modellen kan ses som ett försök att praktiskt lösa komplexiteten och motstridigheterna i kraven på ledarskap i kreativa processer så som beskrivs av Mumford et al (2007). I Kubus-modellen är ledarskapet obundet till person och istället roterande inom en kreativ utvecklingsgrupp, vilket ställer krav på både kompetens, egenskaper och färdigheter hos samtliga medlemmar i gruppen (Ibid.) liknande vad Mumford et al (2007) beskriver. Ledarskapet är delat och definierat som två olika dimensioner eller ledarstilar, *röd ledare* med gemensamma drag med uppgiftsorienterat ledarskap enligt Ohio/Michigan studierna och *grön ledare* som kan liknas vid relationsorienterat ledarskap enligt nämnda studier. Likheter syns även med transformativt respektive transaktionellt ledarskap (Herlau & Tetzchner, 2004).

Kreativitetsbegreppet

Kreativitet är liksom ledarskap ett komplext begrepp och beskrivs i litteraturen som svårfångat (Olsson, 2012; Rollof, 2004; Törnqvist, 2009). Själva ordet kreativitet kommer av latinets *creare* som i det här sammanhanget betyder tänka ut, föreställa sig eller skapa (Törnqvist, 2009). Kreativitet kan relatera till en produkt, en process eller en person men också till resultat på olika nivåer, olika grader eller nivåer av kreativitet, förbättringar av befintliga lösningar och nyskapande innovation (Ekvall, 1997). Olsson (2012) menar att kreativitet inte bara är svårt att definiera utan att det även kan vara svårt att operationalisera begreppet. Kreativitet kan vara domän- och kontextberoende, det vill säga ta sig olika uttryck i olika situationer. mätas på olika resultat och kräva olika kontextuella faktorer, exempelvis olika former av ledarskap (Ibid.).

Kreativitet i organisatorisk kontext

Det finns ett stort intresse för begreppet kreativitet inom organisationer som följd av det framväxande kunskapssamhället och de ökade krav på nyskapande och nytänkande detta medför (Törnqvist, 2009). Forskning har exempelvis visat positiva samband mellan förekomst av organisatorisk kreativitet och psykiskt välbefinnande (Rasulzada, 2007; Rasulzada & Dackert, 2009). I en organisatorisk kontext kan kreativitet definieras olika utifrån grad av komplexitet, som förmåga till anpassning och förändring eller i form av nytänkande och

innovation (Ekvall, 1997). Innovation innebär framgångsrik applicering av en kreativ idé, (Amabile, 1996; Ekvall, 1997). Ekvall beskriver två olika dimensioner av kreativitet med utgångspunkt i Kirtons teori om kognitiva stilar i problemlösning (Michael J. Kirton, 1987, refererat i Ekvall, 1997), adaptiv och innovativ stil. Den adaptiva stilen innebär att välja en trygg väg vid problemlösning, exempelvis att vidareutveckla en välkänd idé, medan den innovativa stilen söker nya sätt att lösa problem och strävar efter att skapa något nytt istället för att förbättra något existerande (Ekvall, 1997). Detta kan liknas vid divergent och konvergent tänkande. Divergent tänkande är inte synonymt med kreativt tänkande men anses mest intressant ifråga om kreativitet (Runco, 2007) och handlar om att tänka brett och flexibelt och utveckla nya lösningar medan motsatsen konvergent tänkande handlar om att söka efter den ”rätta” lösningen utifrån befintliga förutsättningar (Ekvall, 1997). Kreativitet innebär inte bara att skapa en idé, idén måste samtidigt vara både genomförbar och användbar (Amabile, 1998). Den tidigare kopplingen till artisteri har ibland försvårat för ledare att se möjligheter med kreativitet på andra platser i organisationen än inom utveckling och innovation (Ibid.). Även områden som exempelvis ekonomi kan ha stor nytta av kreativt tänkande. Stora vinster kan göras genom att utveckla och förbättra arbetssätt och genom att de anställda får använda sin expertis till att skapa lösningar till olika problem (Ibid.).

Förutsättningar för kreativitet

Vissa forskare menar att kreativitet är något som alla besitter på ett eller annat sätt i större eller mindre grad (Amabile, 1996). Amabile (1996) har identifierat tre faktorer som påverkar kreativitet: kreativt tänkande, motivation och expertis. Kreativt tänkande och expertis kan övas upp exempelvis genom kurser, medan samma förutsättningar inte gäller för motivation som är en viktig del i den kreativa processen. Utan motivation kommer inget att hända men med ökad motivation kommer effekten snabbt (Ibid.). Yttre motivationsfaktorer som bonusar eller andra typer av ekonomisk ersättning har inte visat någon positiv effekt när det gäller att ta tillvara medarbetarnas kreativitet, snarare kan det hämma individen som kan känna sig kontrollerad eller till och med mutad (Amabile, 1998). Inre motivation ger bäst resultat, exempelvis i att medarbetaren ser mening med sitt arbete och upplever att den får uppskattning för det den gör, arbetet i sig blir då motiverande (Ibid.). Den som arbetar ensam utan organisatorisk tillhörighet, har större utrymme att vara kreativ då den inte behöver ”stå till svars” för någon, medan i en organisation kan det kreativa hållas tillbaka när det är många som ska övertygas (Williams & Yang, 1999). Ledare kan sakna kunskaper för att kunna värdera en idé vilket gör att även geniala idéer riskerar att skjutas i sank eller att inte ens få

chansen att prövas (Ibid.), därför är det viktigt med ledare som kan främja kreativa processer och kreativt tänkande. En ledare kan påverka genom att sätta ramar för verksamheten så att medarbetarna känner trygghet i arbetet och genom att skapa förutsättningar för motivation till arbetet och till kreativt agerande. Ofta räcker små ändringar i organisationen för att ge stora resultat (Amabile, 1998). Fem faktorer som tillsammans skapar förutsättningar för en kreativ organisation har identifierats av Amabile (1998): utmaning, frihet, resurser, organisatoriskt stöd samt faktorer relaterade till arbetsgrupper. Detta innebär exempelvis att ge medarbetare lagom utmanande arbetsuppgifter, frihet i arbetet och tydlighet gällande definierade mål för att göra arbetet mer lustfyllt. Det gäller också att skapa väl sammansatta team av medarbetare med olika kompetenser för att skapa bredd gällande tankar och syn på arbetet. Vidare behöver medarbetare resurser, såväl tid som pengar, för att utföra uppgifter samt stöd och erkännande i sitt arbete (Ibid.).

Fysisk miljö har visat sig ha mindre inverkan på kreativiteten än personer och tidsaspekter. En situation som verkar inspirerande på kreativiteten behöver inte, om den fysiska miljön återskapas, ge samma resultat vid ett efterföljande tillfälle (Törnqvist, 2009). Törnqvist (2009) menar istället att ”kompetens, mångfald och variation, kommunikation och rörlighet ger de bästa förutsättningarna för förnyelse” (Ibid., sid 192). Kreativitet handlar enligt Runco (2007) alltid i grunden om individer. Strukturen i en kreativ organisation är mindre tydlig än i en traditionell organisation (Ibid.). Vissa medarbetare blir mycket stimulerade av att arbeta så, medan andra känner sig obekväma eller upplever psykisk press och helt enkelt låser sig (Ibid.). Roloff (2004) påpekar att kreativa strukturer inte passar alla. Alla tänker inte stort och flexibelt men det är viktigt att hitta en plats även för dem som tänker ”här och nu” då balansen är avgörande för en optimal kreativ organisation (Ibid.).

Mått på kreativitet

Guilford (Guilford, 1959, refererat i Runco, 2007) menade att kreativitet kunde mätas objektivt och utvecklade test för att mäta divergent tänkande. Kreativitet har även mätts i relation till individuella faktorer som personlighet och intelligens. Resultaten har inte varit entydiga men i huvudsak har framkommit att intelligens och kreativitet handlar om två särskilda begrepp och att kreativitet inte är möjligt under en viss nivå av traditionell intelligens. Vid normalintelligens varierar kreativitet medan alltför hög intelligens kan vara försvårande (Runco, 2007). I personlighetstest baserade på Femfaktormodellen har kreativitet visat korrelation med dimensionen öppenhet (Cook, 2009; Runco, 2007). Piffer (2012) menar det inte går att mäta kreativitet i sig på grund av att definitioner skiljer sig åt och det därför är

svårt att skapa ett test som täcker begreppet.

Organisationsteori

Klassisk organisationsteori syftade till att effektivisera och maximera prestation inom produktion. Webers byråkratiska principer handlade om arbetsdelning, delegering av befogenheter, struktur och kontroll. Man utgick från antaganden om att ledarskap handlar om tydliga befogenheter och delegering och att människor motiveras av att specialisera sig inom ett begränsat område (Eriksson-Zetterquist et al., 2006; Landy & Conte, 2010). Begrepp som personlighet, ledarstil, delaktighet, inre motivation eller kreativitet nämns inte, istället betonas värdet av standardisering och kontroll av medarbetarnas beteenden (Ibid.). I Taylors Scientific Management modell var ingenjörerna och experterna de som visste vilket som var bästa sättet att organisera arbetet på. Kvalificerat tankearbete skulle bort från verkstadsgolvet (Eriksson-Zetterqvist et al., 2006). Trots stora strukturella förändringar i samhället under senare decennier syns fortfarande tydliga spår av Webers byråkratiska principer i moderna organisationsscheman (Landy & Conte, 2010).

Idag är kunskapsföretag ett begrepp (Sveningsson & Alvesson, 2010) och för många organisationer handlar det mer om att organisera för kunskap och innovation än att organisera för produktion, vilket ställer andra krav på organisationsformer och strukturer. För att utvecklas till en kreativ och innovativ organisation krävs nya, mer flexibla strukturer (Özsomer, Calantone & Di Benedetto, 1997). Organisationsstruktur är liksom ledarskap en faktor som via klimatet i organisationen påverkar organisationens förmåga till anpassning och förekomst av kreativitet och innovation (Arad et al., 1997; Ekvall & Ryhammar, 1999; Isaksen et al, 2001). Strukturerna i sig verkar dock inte vara ensamt avgörande för uppkomsten av kreativitet, i studier har framkommit att det är den proaktiva och strategiska inställningen i organisationen som avgör graden av kreativitet i en organisation (Özsomer et al., 1997). I vilken utsträckning organisatoriska faktorer utövar direkt påverkan på kreativitet, utan att gå via klimatet vet man mindre om (Ekvall & Ryhammar, 1999). Forskning har funnit tvetydiga resultat för direkt påverkan av organisationsstruktur på kreativitet (Ekvall & Ryhammar, 1999; Hirst et al., 2011). Baserat på faktoranalys av omfattande data undersökte Arad et al (1997) förhållanden mellan sex övergripande organisatoriska faktorer, däribland struktur och förekomst av innovation i organisationer. Resultatet visade påverkan på innovation för sex faktorer relaterade till organisationsstruktur - tillämpning av team, informationsdelning, decentralisering, organisationsstorlek, formalisering/standardisering

samt verksamhetsstorlek (Ibid.). En uppfattning som delvis stöds av forskningen är att innovation hämmas av specialisering, formalisering, standardisering och centralisering medan platta organisationer, självstyre samt arbete i team faciliterar innovation (Arad et al., 1997).

Hierarkiska linjestrukturer och kreativitet

Linjeorganisationer bygger på Webers byråkratiska principer som beskrivs tidigare. Strukturen är hierarkisk, kontroll används för att skapa säkerhet, trygghet och rutiner i syfte att underlätta för organisationen att producera så mycket som möjligt på så kort tid som möjligt. En chef i en traditionell organisation har ansvar för och övervakar uppgifter (Hammer, 1997). Ett dilemma är att moderna organisationer behöver förlita sig på en viss grad av byråkrati och samtidigt möjliggöra kreativitet (Hirst, van Knippenberg, Chen & Sacramento, 2011). Ekvall (1997) fann att de mest kreativa personligheterna, innovatörerna, behöver friare spelrum där de kan få utlopp för sin kreativitet och att strikta, traditionella organisationer minskade den kreativa förmågan. En förutsättning för kreativt tänkande är att kunna agera flexibelt och frigöra sig från normer och traditionellt agerande (Hunter & Cushenbery, 2011). Om ett kreativt organisationsklimat är vad som eftersträvas, bör centralisering och formalisering konsekvent undvikas Ekvall (1996). Hög grad av kontroll riskerar att strypa individers kreativa förmåga, det finns helt enkelt inte utrymme att vara kreativ (Williams & Yang, 1999). Hierarkisk organisationsstruktur har även visat sig vara negativt i andra sammanhang, som vid krishantering (Falkheimer, et al., 2009).

Hierarkiska strukturer kan alltså utgöra hinder för kreativitet men forskning visar även att sambandet med kreativitet inte alltid är negativt (Ekvall & Ryhammar, 1999). Alltför hög grad av självständighet exempelvis i form av oklara mål och oklara uppgifter kan leda till stress, vilket visar på ett behov av viss struktur (Näsvall et al., 2010). I en studie om organisatoriska faktorer påverkan på kreativitet på ett svenskt universitet framkom att vissa aspekter av byråkrati kan ha positiv påverkan och snarare gynna kreativitet (Ibid.). Vilken utsträckning som byråkratiska strukturer utövar inflytande på människorna i organisationen kan också bero på i vilken grad människor låter sig påverkas (Ekvall & Ryhammar, 1999; Lawrence & Lorsch, 1967 i Landy & Conte, 2010, s. 627). Skillnader kan även tänkas förekomma mellan olika organisatoriska nivåer. En studie genomförd på Taiwans tullväsende visar exempelvis att påverkan av centralisering och formalisering på team-nivå i vissa fall, bland annat beroende av kultur- och personrelaterade faktorer, kan ha positiv påverkan på innovation (Hirst et al., 2011).

Process-strukturer och kreativitet

Processororienterade organisationer benämns ibland ”platta” organisationer och beskrivs som mer flexibla i sin struktur (Hammer, 1997) och anses därigenom gynna förekomst av kreativitet (Arad et al., 1997). Hammer (1997) menar att det krävs effektiva processer för att reagera snabbt på förändring och skapa värde i *näringslivet*, vilket indikerar att processororienteringen som organisationsform troligen inte lämpar sig för alla typer av verksamheter. Processororienterade organisationer karaktäriseras av ansvar, självständighet, risktagande och osäkerhet, arbeten är brett definierade istället för i form av specifika uppgifter. Det krävs att alla är delaktiga i processen, visar handlingskraft och tar ansvar. Fokus är att göra rätt saker för att möta kundernas och företagets behov samt ett helhetsperspektiv framför organisatoriska tillhörigheter och strukturer (Ibid.). Låg centralisering med exempelvis beslutsfattande av olika personer oberoende av nivåer och delorganisationer är positivt relaterat till innovation (Arad et al., 1997). Idé-generering faciliteras av strukturer med breda jobb-beskrivningar där medarbetare har flera olika uppgifter och får använda många olika förmågor och därmed får bredare perspektiv (Ibid.). Hammer (1997) nämner konflikt som kreativ möjlighet tillsammans med risktolerans, tolerans för misstag, förtroende och frihet, vilka också är några av kännetecknen på ett kreativt organisationsklimat (Ekvall, 1996). I en processorganisation är chefen processägare och ansvarar för att en viss process resulterar i önskat resultat genom att möjliggöra för medarbetare att utnyttja sina färdigheter. (Hammer, 1997). Processägarens uppgifter liknas vid ett slags ingenjörskonst som kräver kvalificerade kunskaper och en individ med mångsidiga egenskaper och färdigheter så som tillräcklig teknikkunskap, kunskaper om processen, kundernas behov och ett holistiskt perspektiv (Ibid.), liknande vad Mumford et al (2007) benämner en ”ledare av kreativa satsningar” (vår översättning).

Matrisorganisation, projekt och kreativitet

Matrisorganisation kan ses som en kombination av de båda ovannämnda process- och linje-strukturerna. Som följd av att matrisorganisationen består av både en hierarkisk, vertikal struktur och olika horisontella strukturer förekommer dubbla rapporteringsvägar i form av en funktionell linjeförman och en produkt- eller projekt-förman (Landy & Conte, 2010) (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2001). Detta skapar ibland förvirring och oklarheter gällande uppgifter, lojalitet, prioriteringar och mål (Hammer, 1997). Vi har valt att inte att fördjupa oss i denna organisationsform som sådan utan istället beskriva projekt som är en vanligt förekommande horisontell organisationsstruktur i en matrisorganisation (Bakka et al., 2001).

Projekt är en temporär organisationsform för avgränsade insatser med tydlig start- och slutpunkt som går tvärs igenom befintlig organisation och etablerade yrkesområden (Ibid.). Några kännetecken är att det rör sig om en relativt komplex eller omfattande uppgift, ofta relaterat till utveckling, förändring eller innovation, samt att det råder osäkerhet om vad som ska göras och hur. Ett projekt erbjuder därmed stort spelrum för uppgiftslösning (Ibid.). Ledarskapet i projekt har karaktär av situationsanpassat ledarskap (Ibid.) och kan liknas vid det Yukl & Mahsud (2010) benämner adaptivt och flexibelt ledarskap med inslag av både transformativt och transaktionellt ledarskap (Yukl, 2010). I beskrivningen av ”ledare av kreativa satsningar”(Mumford et al., 2007) talas huvudsakligen om ledaren som projektledare, vilket visar på en stark koppling mellan denna typ av ledarskap och ledarskap som krävs i samband med ledning av projekt.

Syfte och hypoteser

Syftet med denna uppsats var att undersöka skillnader i förekomst av kreativitetsfrämjande ledarskap (KFL), mätt med skalan KFL, mellan några valda organisationsstrukturer där antagandet var att skillnader skulle förekomma. Vidare antogs, baserat på vårt teoretiska underlag att förekomst av KFL skulle vara högre i processororienterade organisationer än i hierarkiska organisationer och linjeorganisationer. Slutligen ville vi undersöka i vilken utsträckning KFL kan predicera upplevelse av organisatorisk kreativitet och innovation där antagandet var att KFL predicerar upplevelse av organisatorisk kreativitet och innovation. Därutöver undersöktes helt hypotetiskt samband och skillnader i förekomst av KFL relaterat till några ytterligare organisatoriska faktorer, organisationsstorlek, ålder och kön.

Vi utgick från följande hypoteser:

H1: Olika organisationsstrukturer visar skillnader i förekomst av KFL.

H2: Förekomst av KFL är högre i processororienterade organisationer jämfört med hierarkiska organisationer och linjeorganisationer.

H3: Förekomst av KFL predicerar upplevelse av organisatorisk kreativitet och innovation

Metod

Litteratur, vetenskapliga artiklar, avhandlingar samt artiklar i dagspress och enstaka hemsidor har använts i denna uppsats, huvudsakligen i form av förstahandskällor. Även för oss sedan tidigare känd litteratur har använts. De utvalda källornas trovärdighet har värderats där bedömningen är att dessa är av hög kvalitet. Teorin avser att ge en bakgrund till begreppet

kreativitetsfrämjande ledarskap och varför denna typ av ledarskap är relevant, samt skapa förståelse för frågeställningar och de resultat och samband som presenteras i resultatavsnittet och diskuteras i efterföljande diskussionsavsnitt. Begreppen ledarskap, organisation och kreativitet är svåra att isolera från varandra, vilket återspeglas i teoriavsnittets olika delar.

Metodval

För studien användes kvantitativ undersökningsmetod i form av ett enkätmaterial för att undersöka förekomst av KFL. Genom ett pågående forskningsprojekt fick vi tillgång till en ännu ej etablerad skala, KFL-skalan (Rasulzada, 2013) i enkätform via Psychsurveys.org. Enkätmetod är den enklaste och vanligaste metoden för att mäta samband mellan ledarskap och andra organisatoriska variabler (Yukl, 2006) och en lämplig metod för att nå ut till många respondenter med stor geografisk spridning (Ejlertsson, 2005). Detta gjorde enkäten till ett lämpligt val av metod då vi ville nå så många deltagare som möjligt.

Undersökningsgrupp / Försökspersoner

Undersökningen genomfördes på chefer med personalansvar på olika nivåer inom olika verksamheter och branscher i Sverige. Data är baserat på svar från chefer i svenska organisationer eller svenska lokalorganisationer och inhämtades genom egna kontakter och nätverk samt genom tidigare insamlad data från ett pågående forskningsprojekt vid Lunds Universitet. Urvalet kan därför sägas vara stratifierat och ha karaktär av både slumpmässigt urval och bekvämlighetsurval (Shaughnessy, Zechmeiser & Zechmeiser, 2012). En frivillig fritextfråga gällande namn på den egna organisationen fanns med. Det är inte möjligt att i alla förekommande fall säkert koppla svaren till en viss sektor men vad vi kan se återfinns respondenterna främst inom offentlig och privat sektor medan enstaka respondenter återfinns i ideell verksamhet. I materialet finns en bred representation av branscher där såväl tillverkning, försäljning, bemanning, byggindustri, energi, restaurang/café, livsmedel, detaljhandel, skola (kommun), sjukvård och telekom finns representerade. Organisationerna varierar också i storlek och det går även att utläsa att de kommer från olika delar av Sverige.

Demografi deltagare

Totalt deltog 179 personer med demografisk fördelning enligt följande:

Kön: 72 kvinnor (40%) män 107 (60%). Ålder: Deltagarna som var mellan 26-65 år delades in i fem ålderskategorier med följande fördelning mellan grupperna: 26-35 (12 %), 36-45 år (40%), 46-55 år (36 %), 56-65 år (11 %), över 65 år (1 %). Organisationsstruktur: processorienterad (18 %), linje (34 %), matris (12 %), hierarkisk (34 %), annat (3 %).

Chefsnivå: indelades i fyra nivåer. VD (7 %), högre nivå (25 %), mellannivå (50 %), lägre nivå (19 %). Antal anställda: antal anställda personen leder i sin chefsroll: 1-9 (26 %), 10-49 (49 %), 50-100 (17 %), 101-199 (5 %), 200-300 (1 %), 500+ (2 %), annat (1 %).

Tid som chef/ledare: fördelat på intervall om 0-2 år (11 %), 3-5 år (15 %), 6-8 år (22 %), 9-10 år (11 %), 11-15 år (20 %), 16-20 år (12 %), 21+ (10 %). Arbetsuppgifter: deltagares uppskattning av vad deras arbetsuppgifter främst handlar om utifrån följande kategorier: operativa frågor (50 %), strategiska frågor (16 %), ekonomi och finansieringsfrågor (1 %), personalfrågor (16 %), arbetsmiljö och hälsofrågor (2 %), övriga administrativa frågor (1 %), annat (15 %). Organisationsstorlek (anställda): liten (0-100) 43%, mellan (101-300) 36%, stor (>301) 18%, inget svar 3%.

Material Mätinstrument – KFL-skala

Mätinstrumentet som användes för studien var en ännu ej etablerad skala avsedd att mäta förekomst av kreativitetsfrämjande ledarskap, kallad KFL. KFL-skalan är framtagen inom ett forskningsprojekt vid Lunds Universitet (Rasulzda, 2013) som syftar till fördjupning i ledarskapets betydelse för en organisations kreativitet samt att ta fram underlag för hur ledarskapet kan arbeta för att främja kreativitet, initiativtagande, engagemang och motivation hos anställda. Enkäten bestod av bakgrundsdata, den nykonstruerade KFL-skalan bestående av 99 frågor (KFL1-99) (Rasulzada, 2013). samt tre innovations-frågor (FR5, FR6 och FR7) (Rasulzada, 2007) som förväntas mäta upplevelse av kreativitet och innovation i organisatorisk kontext. Innovations-frågorna är inte ett objektiva mått, men bedömdes fylla sitt syfte här. Skalan KFL består av skattningsfrågor i form av påståenden som svaranden ska ta ställning till där 0=stämmer inte alls, 1=stämmer sällan, 2=stämmer ibland, 3=stämmer ganska ofta, 4=stämmer ofta, 5=stämmer hela tiden.

Exempel på KFL-frågor:

”...uppmuntrar mina medarbetare till att arbeta med okonventionella arbetssätt och idéer”

”...tycker det är enkelt och tryggt att göra som jag har gjort tidigare”

Innovations-frågorna var av olika format, fritext, skattningsfrågor och alternativval.

Exempel på Innovations-frågor

”Upplever du att idéer som du eller arbetslaget föreslår genomförs på din arbetsplats?”

”Finns det något system på din arbetsplats för att fånga upp nya idéer?”

Reliabilitet är ett mått på skalans interna konsistens, det vill säga skalans tillförlitlighet,

att skalan mäter samma sak varje gång. *Validitet* är ett mått på hur väl skalan mäter det den avser att mäta (Shaughnessey et al., 2009; Pallant, 2010). KFL-skalan är under utveckling och har i dagsläget inte validerats. Vi kan därför inte med säkerhet veta om skalan mäter det den avser att mäta. Preliminära studier av KFL-skalan har visat på hög intern konsistens (Cronbach Alpha, 0.93). Ett värde över 0.7 brukar räknas som reliabelt (Ejlertsson, 2005; Pallant, 2010). Även i denna studie visade skalan hög intern konsistens (Cronbach Alpha, 0.95). För denna studies syfte bedömdes skalan vara tillämpbar.

Procedur

Genom personliga kontakter och nätverk nåddes ett antal chefer i olika organisationer på olika platser i Sverige. Enkäten distribuerades via e-mail med en länk till Psychsurveys.org. Användning av internet-enkäter är ett tidseffektivt, bekvämt och billigt sätt att nå ut till många respondenter och på så sätt skapa ett stort underlag. Vid internet-enkäter ligger dock svarsfrekvensen lite lägre än vid till exempel mailenkäter där svarsfrekvensen ligger på ca 30% (Shaughnessey et al., 2012). Påminnelser är ett sätt att öka svarsfrekvensen (Ejlertsson, 2005), men på grund av svårigheter att få tillstånd från berörda organisationer skickades inga påminnelser ut. På grund av att distribution av enkäten skedde dels via direkta sändlistor, dels via direktkontakter och sociala nätverk går det inte att exakt veta antalet personer som nåddes av studien. Vi uppskattar antalet mottagare för vårt utskick till ca 400, av dessa besvarade 53 (13,3%) enkäten efter bortfall. Från det övergripande forskningsprojektet tillfördes data från ytterligare 126 deltagare som nåtts genom utskick via chefssändlistor. Enkätunderlagen i denna studie och det övergripande projektet var likvärdiga.

Etik

Med varje enkät bifogades ett följebrev med information kring undersökningen, uppskattad tidsåtgång för besvarande av enkäten och hur uppgifterna kommer att användas. Deltagarna informerades om frivilligheten i deltagandet och rätten att avbryta enkäten samt anonymitet och att svaren kommer att hanteras med största konfidentialitet.

Databearbetning

För att utföra analys av insamlad data användes Microsoft Excel och IBM SPSS statistics 20. Deltagare som avbrutit och inte slutfört enkäten togs bort innan beräkningarna gjordes. Bortfall för enstaka frågor ersattes med medelvärde för frågan. Negativt formulerade frågor användes innan analysen för att rankingsskalor för frågorna skulle vara jämförbara (Pallant, 2010). Under frågan gällande organisationsstruktur hade fem personer svarat alternativ 5

(Annat). Två av dessa kodades om till alternativ 4 (hierarkisk) baserat på svar från andra i samma organisation. Ytterligare två kodades om till alternativ 2 (linjeorganisation) baserat på egna kommentarer ("lokalt linje, projektorienterad" och "avdelningsorganisation"). Den femte kunde inte kodas om utan behandlades som missing value. Efter att ha noterat att ett flertal anställda inom samma organisation svarat olika på frågan om organisationsstruktur valde vi att kontakta organisationen i fråga för att bekräfta organisationsstruktur. Därefter kodades dessa svar om enhetligt till linjeorganisation.

Resultat

Analys på insamlad data genomfördes för att undersöka våra hypoteser. Variablerna som användes var KFL-Total, Innovationsmått samt fyra bakgrundsfrågor: "organisationsstruktur", "organisationsstorlek", "ålder" och "kön". KFL-Total är medelvärdet av alla KFL-variabler medan "Innovationsmått" är medelvärdet av Innovations-frågorna FR5, FR6 och FR7 som förväntas mäta upplevd kreativitet och innovation i en organisation. Beräkning av medelvärden, standardavvikelser och Cronbach Alpha genomfördes. Därefter genomfördes one-way between-groups ANOVA, oberoende T-test och regressionsanalys. Då KFL-skalan ännu ej validerats har vi inga värden att jämföra våra beräkningar med. Beskrivande data redovisas i Tabell 1 och Tabell 2.

Tabell 1.

Beskrivande data. Medelvärde, standardavvikelser, minimum, maximum och Cronbach Alpha för KFL-Total och Innovationsmått.

| Variabel | N | M | SD | α |
|-----------------|-----|------|-----|----------|
| KFL-Total | 179 | 3.35 | .42 | .95 |
| Innovationsmått | 178 | 1.99 | .72 | .60 |

Tabell 2.

Beskrivande data. Medelvärde och standardavvikelser på KFL-skalan för de olika organisationsstrukturerna Processorienterad, Linje, Matris och Hierarkisk.

| Variabel | N | M | SD |
|-------------------------------|-----|------|-----|
| Organisationsstruktur (total) | 178 | 3.35 | .42 |
| Processorienterad | 33 | 3.50 | .31 |
| Linje | 62 | 3.38 | .48 |
| Matris | 21 | 3.21 | .36 |
| Hierarkisk | 62 | 3.29 | .41 |

Resultat ANOVA – skillnader i förekomst av KFL mellan organisationsstrukturer samt skillnader utifrån tre ytterligare organisatoriska faktorer

För att testa Hypotes 1 om att skillnader förelåg mellan olika organisationsstrukturer (processororienterad, linje, matris och hierarkisk) gällande förekomst av KFL, genomfördes one-way between-groups ANOVA (Tabell 3). Resultatet visade en statistiskt signifikant mellangruppskillnad vid $p < .05$ för KFL i kategorin organisationsstruktur: $F(3, 177) = 2.83$, $p = .04$ (Tabell 3). Skillnaderna i medelvärden mellan grupperna kunde utläsas som små till medelstora med en effektstorlek, beräknad med $\eta^2 = .05$ (Pallant, 2010). Vid efterföljande post-hoc test (Tukey) gick det dock inte att utläsa någon signifikant skillnad mellan specifika grupper (de fyra organisationsstrukturerna). Vi ville samtidigt undersöka eventuella skillnader i förekomst av KFL för några andra bakgrundsvariabler. One-way between groups ANOVA visade endast signifikant skillnad vid $p < .05$ för variabeln ålder: $F(4, 178) = 4.51$, $p = .02$. Vid kontroll av kategorin ålder upptäcktes en outlier som plockades bort. Därefter genomfördes en ny beräkning (ålder utan outlier), någon signifikant skillnad vid $p < .05$ mellan åldersgrupperna fanns då inte längre: $F(3, 177) = 1.58$, $p = .20$ (Tabell 3).

Tabell 3.

Sammanställning av one-way ANOVA. Skillnader i KFL för olika organisatoriska faktorer

| | <i>N</i> | <i>Df</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|-----------------------|----------|-----------|----------|----------|
| Organisationsstruktur | 178 | 3 | 2.83 | .04 |
| Organisationsstorlek | 174 | 2 | .09 | .91 |
| Ålder | 179 | 4 | 4.51 | .02 |
| Ålder utan outlier | 178 | 3 | 1.58 | .20 |
| Kön | 179 | 1 | 1.81 | .18 |

$p < .05$

Resultat T-test för skillnader mellan processororienterade och hierarkiska samt linjeorganisationer

För att undersöka hypotesen att förekomst av KFL i processororienterade organisationer var högre jämfört med hierarkiska organisationer och linjeorganisationer, genomfördes två oberoende T-test. Resultatet visade att förekomst av KFL i processororienterade organisationer ($M=3.50$, $SD=0.31$) är signifikant högre jämfört med hierarkiska organisationer ($M=3.29$, $SD=0.41$; $t(93)=2.55$, $p=0.012$, two-tailed). Skillnader i medelvärde var 0.21, 95% *CI*: 0.05 till 0.37, $\eta^2=0.07$ (moderat effekt). Däremot visades ingen signifikant skillnad mellan processororienterade organisationer ($M=3.50$, $SD=0.31$) och linjeorganisationer ($M=3.38$,

$SD=0.48$; $t(93)=1.28$, $p=0.20$, two-tailed). Skillnader i medelvärde var 0.12, 95% CI:-0.06 till 0.30, $\eta^2=0.017$ (liten effekt). Hypotes 2, att förekomst av KFL skulle vara högre i processororienterade organisationer, kunde därmed delvis bekräftas. Utöver vår hypotes ville vi även se om det fanns skillnader i förekomst av KFL mellan processororienterade organisationer och matrisorganisationer. Även mellan processororienterade organisationer ($M=3.50$, $SD=0.31$) och matrisorganisationer ($M=3.21$, $SD=0.36$; $t(52)=3.21$, two-tailed) var skillnaden signifikant med högst värde för processororienterade organisationer. Skillnader i medelvärde var 0.29, 95%, CI:0.11-0.48, $\eta^2=0.17$ (stor effekt).

Resultat regressionsanalys

Genom regressionsanalys undersöktes om ledarskapet (KFL-Total) predicerar upplevelsen av organisatorisk kreativitet och innovation (Innovationsmått). Innan analysen genomfördes gjordes förberedande test för att kontrollera att inga hot förelåg mot normalitet, outliers, linjäritet, multikollinearitet, varianshomogenitet och independence of residuals. KFL-Total visade signifikant resultat för prediktion av Innovationsmått, $\beta = .33$, $t(176) = 4.56$, $p < .01$. KFL-Total förklarade då signifikant variansen i Innovationsmått, adjusted $R^2 = .101$, $F(1, 176) = 20.79$, $p < .01$. Därmed bekräftades Hypotes 3, att kreativetsfrämjande ledarskap kan predicera upplevelse av organisatorisk kreativitet och innovation.

Diskussion

Resultatdiskussion

Syftet med denna uppsats var att undersöka skillnader i förekomst av kreativetsfrämjande ledarskap (KFL) i olika organisationsstrukturer samt om förekomst av KFL var högre i processororienterade organisationer jämfört med hierarkiska organisationer och linjeorganisationer. Dessutom undersöktes om denna typ av ledarskap predicerade upplevelse av organisatorisk innovation. Hypotesen gällande skillnader mellan olika organisationsstrukturer kunde bekräftas. Vidare visade sig förekomst av KFL vara signifikant högre i processororienterade organisationer jämfört med hierarkiska organisationer. Däremot visades ingen signifikant skillnad jämfört med linjeorganisationer. Hypotesen om att förekomst av KFL skulle vara högre i processororienterade organisationer jämfört med hierarkiska organisationer och linjeorganisationer kunde därför bara delvis bekräftas. Matrisorganisationer kan sägas vara en kombination av processororienterade strukturer och linjestrukturer vilket försvårar formulering av hypotes gällande grad av förekomst av KFL. Vi

valde ändå att, utöver formulerade hypoteser, även undersöka om skillnader förelåg mellan processororienterade organisationer och matrisorganisationer. Även här visade det sig att förekomst av KFL var högst i processororienterade organisationer. Slutligen kunde hypotesen att förekomst av KFL kan predicera upplevd organisatorisk kreativitet och innovation också bekräftas.

I enkäten fanns fyra organisationsstrukturer att välja mellan, linjeorganisation, processorganisation, matrisorganisation och hierarkisk organisation. Vad som skiljer en linjeorganisation från en hierarkisk organisation kan vara svårt att avgöra då dessa två begrepp ofta förekommer synonymt. Eftersom inga definitioner av de olika alternativen gavs, var det upp till deltagarna att göra en egen tolkning, något som kan försvåras om flera olika typer av strukturer förekommer i en och samma organisation. Projekt är ett exempel på en vanligt förekommande horisontell (tvärs enheter och kompetenser) organisationsform med särskilda karaktäristika. Projekt förekommer typiskt i så kallade matrisorganisationer men är en organisationsform som återfinns även i andra sammanhang. Man kan således arbeta dagligdags i projekt eller process-liknande strukturer men ändå ingå i en hierarkisk linjestruktur i andra avseenden utan att organisationen nödvändigtvis kategoriseras som strikt matrisorganisation. Projekt fanns dock inte med som alternativ för organisationsstruktur i enkäten. Vilka tolkningar eller vilken organisatorisk struktur deltagarna haft i åtanke när de besvarade enkäten kan vi inte veta. Vid analys av insamlad data upptäcktes mycket riktigt att det förekom osäkerhet bland deltagare om vilken typ av organisationsstruktur man faktiskt arbetade i. Detta kan ha bidragit till ojämn fördelning av deltagare mellan grupperna och de något motstridiga resultaten gällande hierarkiska organisationer och linjeorganisationer utifrån strukturella likheter mellan dessa två strukturer.

Allmänt beskrivs hierarkiska och linjära organisationsstrukturer och dessas karaktäristika som hämmande för kreativitet och innovation medan processororienterade, så kallade platta, organisationer anses främja kreativitet och innovation. Detta gör det rimligt att anta att förekomst av kreativitetsfrämjande ledarskap skulle vara högre i de senare, vilket också delvis bekräftades i våra resultat. Att resultatet för kreativitetsfrämjande ledarskap visade sig vara högre även jämfört med matrisorganisationer var ett intressant resultat som dock låg utöver denna uppsats forskningsfrågor och vi reflekterar därför bara kort över detta här. Ledarskap i samband med kreativa satsningar enligt Mumford et al (2007) beskrivs huvudsakligen i samband med projekt, vilket är en organisationsform som ofta återfinns i matrisorganisationer. Därmed skulle det kunna tänkas att förekomst av KFL var högre i dessa organisationer eller åtminstone likvärdigt med processorganisationer. Vilken eller vilka

strukturer i matrisorganisationen som utövar starkast påverkan på individen påverkar troligen graden av förekomst av KFL.

Tidigare forskning har funnit tvetydiga resultat för direkt påverkan på kreativitet av organisationsstruktur (Ekvall & Ryhammar, 1999; Hirst et al., 2011). Exempelvis kan medarbetares karaktäristika (utbildning, position och status) påverka i vilken utsträckning man tillåter organisationsstrukturer att påverka det egna agerandet och arbetssättet (Ekvall & Ryhammar, 1999). Om man exempelvis arbetar dagligdags i ett högt värderat utvecklingsprojekt så är det tänkbart att positionen som projektledare gör att man tillåter sig att ignorera formella strukturer som upplevs förhindrande för kreativitet – och att detta också tillåts av omgivande organisationer. Det är därför kanske inte nödvändigt att det alltid går att finna en direkt koppling mellan övergripande organisationsstruktur och en viss typ av ledarskap. Inledningsvis i vår studie nämns Apple som exempel. Företaget anses vara kreativa trots en hierarkisk organisationsstruktur, vilket indikerar att kreativitet inte gynnas enbart i platta organisationer.

Organisatoriskt klimat har visat sig fungera som mellanliggande faktor mellan olika organisatoriska faktorer som exempelvis organisatorisk struktur och ledarskap där samband påvisats mellan ledarskap och förekomst av kreativt organisationsklimat (Ekvall & Ryhammar, 1999; Isaksen & Akkermans, 2011). Flera olika klimat kan också förekomma inom en och samma organisation beroende på verksamhetens karaktär (Landy & Conte, 2010). Exempelvis kan det förväntas att en utvecklingsavdelning och en ekonomiavdelning inom samma organisation skiljer sig åt gällande både arbetssätt, klimat och ledarskap även om dessa ingår i en gemensam övergripande organisationsstruktur. Det är alltså fullt möjligt att det inom en formellt sett hierarkisk organisation eller linjeorganisation förekommer arbetsklimat och ledarskap som mer relaterar till projekt eller process-strukturer och därmed upplevs som mer (eller mindre) kreativt än vad som skulle kunna förväntas utifrån den övergripande organisationsstrukturen. Likväl kan det tänkas att det i en processorganisation förekommer arbetsklimat och ledarskap som mer relaterar till hierarkiska organisationer.

Utifrån Sveningsson och Alvessons (2010) resonemang om medarbetare som medproducenter av ledarskap samt för att anknyta till begrepp som LMX och medarbetarskap, kan vi tänka oss att för att kreativitetsfrämjande ledarskap ska vara möjligt att utöva krävs både mål relaterat till detta och en viss grad av mottaglighet och acceptans bland övriga medarbetare i organisationen. Liknande som beskrivits gällande LMX (Olsson, 2012) kan troligen även kreativitetsfrämjande ledarskap vara domänberoende och ta sig olika uttryck i olika verksamheter beroende av situation och kontext, både i innebörd, förståelse och

efterfrågan. Özsomer et al (1997) menar att det är inställningen snarare än strukturerna i en organisation som avgör graden av kreativitet. Hypotetiskt skulle då en person i sig kunna vara en ”kreativitetsfrämjande ledare” men finns inte förutsättningar exempelvis i form av inställning, att utöva denna typ av ledarskap i den egna organisationen blir resultatet troligen uteblivet kreativitetsfrämjande ledarskap. Detta skulle då troligen komma att återspeglas i svaren på enkäten eftersom det inte går att hävda att man agerar något som inte är möjligt att agera.

Kreativitet är ett komplext begrepp och det kan därför tänkas att deltagarnas egna erfarenheter och förståelse av kreativitet i organisatorisk kontext har påverkat hur de svarat. Kreativitet i organisatorisk kontext kan indelas i två huvudsakliga nivåer, förbättringar av befintliga lösningar och nyskapande innovation (Ekvall, 1997) vilka ställer delvis olika krav på ledarskapet. Vilken typ av kreativitet deltagarna hade i åtanke när de besvarade enkäten vet vi inte säkert men detta kan ha påverkat hur de skattat sig själva. Även hur deltagarna förmått att relatera till situationer och kontext som beskrivs i frågeställningarna spelar troligen in.

Att ledarskapet både indirekt och direkt skapar förutsättningar för på organisatorisk kreativitet har framgått av det empiriska materialet i denna studie (exempelvis Hirst et al., 2011; Isaksen & Akkermans, 2011). Transformativt ledarskap har i studier associerats med kreativitet (Bass, 1999) och visat sig i högre grad verka stödjande för kreativitet jämfört med transaktionellt ledarskap (Jung, 2001). Det kreativitetsfrämjande ledarskapet skulle kunna sägas dela vissa komponenter med transformativt ledarskap såsom förändringsorientering. Detta skulle i så fall knyta an till resultatet i denna studie att förekomst av kreativitetsfrämjande ledarskap, så som mätt med skalan KFL, till viss del predicerar deltagarnas upplevelse av organisatorisk kreativitet och innovation. Att en relativt stor del av upplevd organisatorisk kreativitet kunde förklaras med förekomst av kreativitetsfrämjande ledarskap visar på ett potentiellt värde av denna typ av ledarskap för organisationer som vill ta tillvara medarbetares kreativitet. Kreativitetsfrämjande ledarskap är troligtvis av stor relevans för moderna organisationers överlevnad men också en typ av ledarskap som kan ta sig olika uttryck och därmed vara svårt att definiera och mäta förekomst av. Skalan KFL fyller därför en viktig funktion som framtida komplement till etablerade skalor relaterat till ledarskap.

Metoddiskussion

Undersökningen genomfördes på ett stratifierat underlag i form av chefer med personalansvar, det vill säga linjechefer på olika hierarkiska nivåer. Detta är personer med vanligen hög

arbetsbelastning, vilket märktes i svårigheter att få deltagare att avsätta tid för att svara på enkäten. Vi noterade även att ett stort antal deltagare avbrutit sin medverkan en bit in i enkäten. Anledningarna till detta vet vi inget om men i flera fall fick vi återkoppling från tillfrågade organisationer och personer om att av skäl som hög arbetsbelastning och pressat ekonomiskt läge för organisationen ifråga inte var möjligt att belasta cheferna med ett så pass omfattande frågematerial. Denna problematik är svår att komma runt i utvärderingsfasen för skalan men troligtvis kvarstår inte problematiken i samma omfattning vid praktisk tillämpning av en färdig skala när syftet är organisationsrelaterat. Ledarskap utövas även utanför det linjersrelaterade chefskapet, exempelvis av projektledare eller teamledare på olika nivåer utan direkt personalansvar. Om det är själva ledarskapet som är intressant kan det därför vara av värde att bortse från hierarkier och det legala personalansvaret och istället utgå från en bredare definition av ledare.

Enkätundersökningar bygger på att respondenterna svarar sanningsenligt och det är förstuds omöjligt att kontrollera. Ett generellt problem med enkäter är också att de bygger på självskattning. Hur en person skattar sitt eget beteende är ingen garanti för att detta också är det faktiska beteendet som kommer att uppvisas i olika situationer. Det finns också en viss risk att deltagare svarar så som de upplever är socialt önskvärt utifrån enkätens utformning (Schaughnessey et al., 2012). Enkäten kan därmed fungera normativt. De värderingar och den syn, i det här fallet på kreativitet och ledarskap som främjar kreativitet, som förmedlas via enkäten kan påverka deltagare att svara utifrån ett önskvärt beteende. Det har dock visat sig att personer är något mer villiga att svara sanningsenligt via elektroniskt distribuerade enkäter (Cook, 2009) som den som använts i vår undersökning.

Ett annat problem är risken med få respondenter, att deltagare låter bli att svara, helt eller delvis, eller helt enkelt inte slutför enkäten (Schaughnessey et al., 2012). Detta kan exempelvis bero på att personerna i samplet är för upptagna och stressade för att svara och kan göra att ett från början randomiserat urval kan övergå till ett urval som liknar bekvämlighetsurval. Låg respons kan också ge upphov till respons rate bias, att deltagare med vissa karaktäristika är överrepresenterade (Ibid.), exempelvis de som är särskilt intresserade av ledarskap och/eller kreativitet. Möjlighet att skicka påminnelser fanns inte i detta fall men troligen hade det kunnat förbättra svarsfrekvensen (Eilertssen, 2005). Det går heller inte att kontrollera i vilken ordning respondenten svarar på frågorna, vilket i viss mån kan tänkas påverka resultatet. Vid internetenkäter kan detta kontrolleras genom att frågorna måste besvaras i en viss ordning, dock var inte enkäten i denna studie utformad så.

Yukl (2010) hävdar att enkäter inte ensamt är tillräckligt för att fånga liknande typer av

komplext ledarskap som det är frågan om i denna studie. Det kan exempelvis vara så att chefers/ledares attityder och ledarstil ligger i linje med KFL (dvs det man skattar på skalan), men om detta också är vad som uppvisas och är möjligt att utöva samt i vilken utsträckning det finns mottaglighet i organisationen handlar om faktorer i omgivningen, medarbetares karaktäristika med mera.

Reliabilitet och validitet och generaliserbarhet av resultat

Skalan KFL (Rasulzada, 2013) är ännu inte validerad men har i preliminära studier genomgående visat hög intern konsistens, så även i denna studie (Cronbach Alpha, 0,95). Dock är det nödvändigt att skalan valideras innan resultat från tillämpning av skalan är möjliga att generalisera. Förutsatt att skalan är valid kan resultaten generaliseras på svenska chefer och förekommande organisationsstrukturer. Innovationsfrågorna gällande upplevd organisatorisk kreativitet och innovation (FR5, FR6, FR7) är inte ett objektiva mått men ingår i det övergripande forskningsprojektets enkätmaterial (Rasulzada, 2007). Vi kan därför inte uttala oss om generaliserbarhet gällande detta mått.

Förslag till framtida forskning

Det empiriska underlaget och resultaten i denna studie visar på ett behov av fortsatt forskning kring kreativitetsfrämjande ledarskap och organisatoriska faktorer som kan tänkas utöva påverkan på förekomst av denna typ av ledarskap.

Ett förslag till förbättring inför fortsatta studier på samband och skillnader mellan organisationsstrukturer och förekomst av KFL är att använda sig av stratifierat urval av organisationer utifrån tydliga definitioner gällande organisationsstruktur för att säkra att deltagarnas resultat verkligen relaterar till en viss organisationsstruktur. På så sätt undviks problematiken som uppstod kring oklarheter om organisationstillhörighet och risken för missvisande resultat som följd. Ett avvägande bör också göras gällande på vilken nivå strukturen ska adresseras, lokalt för den enhet eller sammanhang man jobbar i dagligdags, för den övergripande organisationen eller kanske båda för att täcka in tidigare beskrivna skillnader och komplexitet relaterat till detta. Alternativen skulle också kunna kompletteras med projektorganisation eller andra strukturer relevanta för kreativitetsfrämjande ledarskap. För ytterligare förståelse för samband och skillnader mellan olika organisationsstrukturer i förekomst av KFL skulle det vara värdefullt att undersöka skillnader i förekomst av KFL inom olika sektorer (privat, offentlig och ideell sektor) då det inte är säkert att organisationsstrukturerna i sig har samma innebörd eller påverkar på samma sätt inom olika sektorer.

En ytterligare förbättring skulle kunna vara att inkludera andra ledare än linjechefer med direkt personalansvar, exempelvis projektledare, processledare och teamledare, i undersökningen baserat på kriteriet ”personer som på regelbunden basis i någon form utövar ledarskap över andra medarbetare”.

Med anledning av nämnda svagheter med självskattningsformulär som enda undersökningsmetod skulle undersökning av förekomst av KFL även kunna kompletteras med kvalitativ metod, exempelvis i form av deltagande studier eller dagboksstudier.

Slutligen, utifrån ett systemperspektiv och en syn på ledarskap som social process skulle det vara intressant att parallellt med undersökning av förekomst av kreativitetsfrämjande ledarskap även undersöka medarbetares förståelse, mognad och mottaglighet för KFL som förutsättningar för, alternativt som utövande påverkan på, förekomst av kreativitetsfrämjande ledarskap.

En alternativ definition av KFL

Slutligen försöker vi oss på en egen definition av kreativitetsfrämjande ledarskap:

KFL – en komplex, integrerad och visionär ledarstil som genom kontext- och situationsanpassning av ledarskapet skapar ett klimat som möjliggör för organisationens kreativa resurser att nå sin fulla potential. Genom öppenhet och lyhörddhet för individers behov, kompetenser och egenskaper och tillvaratagande av dessa faciliteras optimal kreativitet relaterat till organisationens mål.

Referenser

- AllaStudier.se. *Kreativitet – ditt mentala guld*. Hämtat 5 april 2013 från AllaStudier.se: <http://allastudier.se/artiklar/462-kreativitet--ditt-mentala-guld/>
- Allvin, M. (2010). New rules of work: exploring the boundaryless job. In K. Näswall, J. Hellgren & M. Sverke (Eds), *The Individual in the Changing Working Life* (pp. 19-45). New York: Cambridge University Press.
- Amabile, T. M. (1996, January). Creativity and Innovation in Organizations. *Harvard Business School Background Note* 396-239.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76 (5), 76-87. Accession number: edselc.2-52.0-0032161358
- Arad, S., Hanson, M. A., & Schneider, R. J. (1997). A Framework for the Study of Relationships Between Organizational Characteristics and Organizational Innovation. *The Journal of Creative Behaviour*, 13(1), 42-58. Doi: 10.1002/j.2162-6057.1997.tb00780.x
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E., & Lindkvist, L. (2001). *Organisationsteori: Struktur – Kultur – Processer*. Solna: Liber Ekonomi.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, 8(1), 9-32. Doi: 10.1080/135943299398410
- Bertlett, J. (2011). *An Employeeship Model and its Relation to Psychological Climate. A Study of Congruence in the Behavior of Leaders and Followers*. Doctoral dissertation, Lund University, Department of Psychology.
- Cook, M. (2009). *Personnel Selection – Adding Value Through People*. West Sussex: Wiley-Balckwell
- Day, D. V. (2001). Leadership Development: A Review in Context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. Doi: 10.1016/S1048-9843(00)00061-8
- Ejlertsson, G. (2005). *Enkäten i praktiken. En handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, 5(1), 105-123. Doi: 10.1080/13594329608414845
- Ekvall, G. (1997). Organizational Conditions and Levels of Creativity. *Creativity And Innovation Management*, 6(4), 195-205. Doi: 10.1111/1467-8691.00070
- Ekvall, G. (2006). Klimatbyggare – en allt viktigare chefsroll. *Psykologtidningen*, 13, 4-9.

- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1999). The Creative Climate: It's Determinants and Effects at a Swedish University. *Creativity Research Journal*, 12(4), 303-310. Doi: 10.1207/s15326934crj1204_8
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2006). *Organisation och Organisering*. Malmö: Liber
- Falkheimer, J., & Heide, M., Larsson, L (2009). *Kriskommunikation*. Malmö: Liber.
- Guzman, R. (2012, december 12). Så beskriver sig svenskarna på LinkedIn. *IDG.se*. Hämtad från www.idg.se (2013-03-30). <http://www.idg.se/2.1085/1.482287/sa-beskriver-sig-svenskarna-pa-linkedin>
- Hammer, M. (1997). *Beyond Reengineering*. Oskarshamn: AB Primo.
- Hammer, M., & Cushenbery, L. (2011). Leading for Innovation: Direct and Indirect Influences. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 248-265. Doi: 10.1177/1523422311424263
- Herlau, H., & Tetzschner, H. (2004). *Fra Jobtager til Jobmager*. Fredriksberg C: Forlaget Samfundslitteratur
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C-H., & Sacramento, C.A. (2011). How Does Bureaucracy Impact Individual Creativity? A Cross-Level Investigation of Team Contextual influences on Goal Orientation-Creativity Relationships. *Academy of Management Journal*, 54(3), 624–641. Doi: 10.5465/AMJ.2011.61968124
- Hunter, S. T., & Cushenbery, L. (2011). Leading for Innovation: Direct and Indirect Influences. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), Doi: 10.1177/1523422311424263
- Isaksen, S. G., & Akkermans, H. J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. *The Journal Of Creative Behavior*, 45(3), 161-187. Doi:10.1002/j.2162-6057.2011.tb01425.x
- Isaksen, S.G., Lauer, K:J., Ekvall, G. & Britz, A. (2001). Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13(2), 171-184. Doi: 10.1207/S15326934CRJ1302_5
- Jung, D. I. (2001). Transformational and Transactional Leadership and their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195. Doi: 10.1207/S15326934CRJ1302_6
- Landy, F. J., & Conte, M. C. (2010). *Work in the 21th century*. Chichester: John Wiley & Sons.

- Mumford, M. D., Hunter, S. T., Eubanks, D. L., Bedell, K. E., & Murphy, S. T. (2007) Developing leaders for creative efforts: A domain-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 402-417. Doi: 10.1016/j.hrmr.2007.08.002.
- Møller, C. (1994). Employeeeeship: The Necessary Prerequisite for Empowerment: The Success of an Organization Is Not (only) the Manager's Responsibility. *Empowerment in Organizations*, 2(2), 4-13. Doi: 10.1108/09684899410061618
- Näswall, K, Hellgren, J., & Sverke, M (Eds.). (2008). *The individual in the changing working life*. New York: Cambridge University Press.
- Olsson, L. (2012). *Leadership and creativity in research: investigations of Leadership and Leader-Member Exchange (LMX) in Research Groups*. Doctoral dissertation, University of Gothenburg, Department of Psychology.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 15)*. England: Glasgow: University Press.
- Piffer, D. (2012). Can Creativity Be Measured? An Attempt to Clarify the Notion of Creativity and General Directions for Future Research. *Thinking Skills And Creativity*, 7(3), 258-264. Doi: 10.1016/j.tsc.2012.04.009
- Rasulzada, F. (2007). *Organizational Creativity and Psychological Well-being-Contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective*. Doctoral dissertation, Lund University, Department of Psychology.
- 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. (2013). Kreativitetsfrämjande ledarskap. I Brodin E., , Carlsson, I., Hoff, E., Rasulzada, F., Tellhed, U., & West, S. (Red.) *Nyfiken på kreativitet. Kreativitetspsykologi*. Liber, Stockholm. I press.
- Rollof, J (2004). *Ledarskap för kreativitet: att vistas i framtidens landskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Runco, M. A. (2007). *Creativity. Theories and Themes: Research, Development, and Practice*. Burlington: Elsevier Academic Press.
- Sennet, R (2007). *Den nya kapitalismens kultur*. Stockholm: Atlas.
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2009). *Research Methods in Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Sveningsson, S.; & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Törnqvist, G. (2009). *Kreativiteten i tid och rum. Processer, personer och platser*. Stockholm: SNS Förlag.

Törnqvist, G. (2011, december 14). Kreativitet förväxlas med produktivitet. *Dagens Nyheter*. Hämtad från www.dn.se (2013-03-30).

Williams, W. M., & Yang, L. (1999). Organizational Creativity. In R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 373-391). New York: Cambridge University Press.

W. L. Gore & Associates, Inc. *Our Culture*. Hämtat 3 april 2013 från Gore: http://www.gore.com/en_xx/aboutus/culture/

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Perntice Hall.

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential. *Consulting Psychology Journal* 16 (2) 81-93. Doi:10.1037/a0019835

Öquist, O. (2010). *Framgångsrikt ledarskap med systemteori*. Stockholm: Gothia Förlag.

Özsomer, A., Calantone, R.J., & Di Benedetto, A. (1997). What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 12(6), 400. Doi: 10.1108/08858629710190259