



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Att möta lekfullheten

-Hur lekfullhet påverkar mötestillfredsställelse, kreativitet och produktivitet

William Blenow
Arvid Jakobsson

Kandidatuppsats vt 2013

Handledare: Eva Hoff
Samuel West

Abstract

The aim of this study was to investigate the effect of playfulness on perceived meeting satisfaction, creativity, and productivity in a meeting situation. Empirical data was collected with an experimental design. Participants (experimental group n=66, control group n=16) answered a survey on perceived meeting satisfaction, creativity and productivity after participating in a meeting for an hour. They then received individual instructions with an encouragement to try and do something playful for themselves and their colleagues before continuing their meeting. At the end of the meeting the participants answered the survey again. The playful intervention did not result in any significant results on perceived meeting satisfaction, creativity or productivity.

Keywords: meeting satisfaction, playfulness, creativity, productivity

Sammanfattning

Studiens syfte var att undersöka om lekfullhet påverkar den upplevda mötestillfredställelsen, kreativiteten och produktiviteten i ett mötessammanhang. Det empiriska materialet utgjordes av en experimentell undersökning. Mötesdeltagarna (experimentgrupp n=66, kontrollgrupp n=16) fick, efter att ha deltagit en timme i ett pågående möte, fylla i en självskattningsenkät gällande den upplevda mötestillfredställelsen, kreativiteten och produktiviteten. Därefter tilldelades mötesdeltagarna en individuell instruktion om att försöka göra mötet mer lekfullt för sig själva och sina kollegor. Vid mötets slut fick deltagarna fylla i samma formulär, detta för att mäta om instruktionen haft en påverkan. Resultatet visade ingen signifikant skillnad, mellan experimentgrupp och kontrollgrupp, gällande den upplevda mötestillfredställelsen, produktiviteten eller kreativiteten.

Nyckelord: Mötestillfredställelse, lekfullhet, kreativitet, produktivitet.

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION.....	5
INLEDNING.....	5
MÖTEN.....	6
MÖTESTILLFREDSTÄLLELSE.....	6
LEKFULLHET.....	7
KREATIVITET OCH LEKFULLHET.....	8
LEKFULLHET I ORGANISATIONER.....	9
LEK OCH ARBETE.....	10
SYFTE.....	12
HYPOTESER.....	12
2. METOD.....	12
DELTAGARE.....	12
MATERIAL.....	13
PROCEDUR.....	14
STATISTISK PROCEDUR.....	15
3. RESULTAT.....	15
LEKFULLHET.....	15
MÖTESTILLFREDSTÄLLELSE.....	16
KREATIVITET.....	17
PRODUKTIVITET.....	18
4. DISKUSSION.....	18
HYPOTES 1, DET FINNS SKILLNAD MELLAN EXPERIMENTGRUPP OCH KONTROLLGRUPP GÄLLANDE UPPLEVD MÖTESTILLFREDSTÄLLELSE.....	18
HYPOTES 2 A-B: DET FINNS SKILLNAD MELLAN EXPERIMENTGRUPP OCH KONTROLLGRUPP GÄLLANDE UPPLEVD KREATIVITET PÅ INDIVID- OCH GRUPPNIVÅ.....	19
HYPOTES 3. DET FINNS EN SKILLNAD MELLAN KONTROLLGRUPPENS OCH EXPERIMENTGRUPPENS UPPLEVDA PRODUKTIVITET.....	21
BEGRÄNSNINGAR.....	21
FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING.....	23
SLUTSATS.....	23
5. REFERENSER.....	25

1. Introduktion

Inledning

Möten är en central del av en organisations verksamhet med syfte att bland annat öka kommunikationen, generera idéer, främja engagemang, och produktivet hos organisationens medlemmar (Rogelberg et al, 2007). Möten kan fungera som ett verktyg för en grupp eller arbetslag att uppnå de organisationella målen (Maitlis, 2005). I praktiken uppfyller möten inte alltid detta syfte. Många möten upplevs som kontraproduktiva och/eller som ett slöseri med tid. Problematiken framträder tydligt i en undersökning där 1 900 företagsledare deltog rapporterade 72% att de deltar i fler möten idag jämfört med för fem år sedan (Rogelberg et al, 2007).

Vissa forskare menar att det går genom lek att skapa kreativitet i organisationer (Mainemelis & Ronsom, 2006). Att associera en uppgift som lek istället för arbete har visat sig ha en väldigt stor påverkan på hur individer löser uppgifter (Glynn, 1994; Sandelands, 1988). Kreativitet anses vara en viktig del för framgång i dagens innovationsbaserade ekonomi (IBM, 2010). Hur kan möten användas för att främja detta?

Istället för att öka engagemanget, kreativitet och produktiveten så blir effekten av många möten det motsatta. I snitt spenderar anställda cirka sex timmar i veckan i möten (Rogelberg et al, 2007). För chefer är siffran högre och nästan hälften av cheferna upplever att de flesta mötena inte är meningsfulla eller effektiva samt att mötena både saknar syfte och mål. (Position, 2012). Kostnaden för ickeproduktiva möten är hög för väldigt många organisationer (Mosvick & Nelson, 1987) .

Med detta som bakgrund kommer denna uppsats undersöka om lekfullhet kan öka den upplevda mötestillfredställelsen. Om man kan genom att introducera lekfullhet påverka möten så de upplevs som mer givande och tillfredställande och öka den upplevda kreativiteten bland mötesdeltagarna.

Möten

I genomsnitt har operativt anställda möten i sex timmar under en vecka, denna siffra stiger med chefsbefattningar och med organisationens storlek. Utöver dessa faktiska mötestimmarna så tillkommer även andra faktorer, såsom förberedelser, efterarbete och tiden som tas för att alla ska ta sig till mötet (MCI, 1998).

En studie har visat att 30% av anställda upplever att ha fler möten är någonting negativt (Allen et al, 2012) främst då man upplever att möten är slöseri med tid och att själva aktiviteten innebär att man inte kan fokusera på sina arbetsuppgifter.

Möten uppskattas att utgöra ungefär 7-15 % av en organisations budget då möteskostnader omfattar bland annat resor, arbetstimmar och lokalhyror (Romano & Nunamaker, 2001). Trots dessa kostnader så fokuserar väldigt få organisationer på att förbättra sina arbetsmöten i någon större utsträckning (Rogelberg et al, 2012).

Även om mötesstrukturer har förändrats under 1900-talet har man inte lyckats utforma möten på det sättet att de engagerar och entusiasmerar (Ravn, 2007). Även om mötesdeltagarna är nöjda med mötena så skapar de inte något engagemang. Ravns (2007) studie på möten i Danmark visar att mötesdeltagarna inte upplever att mötena är viktiga för organisationens kunder eller anställda.

Mycket av de uträkningar och studier som har gjorts på mötestillfredsställelse och kostnader kommer ifrån amerikansk forskning. Men även en svensk undersökning (Position, 2012) visar på att missnöje och improduktivitet präglar väldigt många möten i Sverige.

Mötestillfredsställelse

Rogelberg et al (2010) definierar mötestillfredsställelse med hög grad av stimulering, tillfredsställelse och trivsel samt låga upplevelser av tristess, obehag och irritation på mötesdeltagarna. Med denna definition har Rogelberg et al (2010) undersökt kopplingen mellan mötestillfredsställelse och arbetstillfredsställelse. Studien visar att det finns ett samband mellan dessa två upplevelser. Arbetstillfredsställelse är kopplat till arbetsprestation (Judge et al, 2001) och därför är mötets påverkan på detta en aspekt som är värd att ta i beaktning. Om det finns en koppling mellan arbetstillfredsställelse och prestation samtidigt som det finns en koppling mellan arbetstillfredsställelse och mötestillfredsställelse kan det finnas en möjlig koppling mellan mötestillfredsställelse och prestation.

Studier (Cohen et al, 2011) visar på att de yttre faktorerna som omger mötet är relaterade till uppfattningen av mötet. Cohens studie fokuserar på de yttre omständigheterna som mötet omges kring, studien visar bland annat att kvaliteten på ljussättning, möteslokalernas storlek och mötets

punktlighet har ett starkt samband med den upplevda mötestillfredsställelsen. Genom studien går det inte att avgöra om det finns ett kausalt samband utan den visar enbart på en stark koppling mellan externa förhållanden och uppfattningen om mötets kvalitet.

Förutom externa förhållanden har studier visat att det finns flera andra samband med mötestillfredsställelse. Mötesledarens beteende, deltagarnas känsla av delaktighet under mötet och den typ av kommunikation som bedrivs under mötespasset är faktorer som är kopplade till mötestillfredsställelse (Kauffeld & Myers, 2009; Leach, 2009; Malouff et al 2012). Malouff et al (2012) studie visar på en relation mellan deltagarnas upplevda mötestillfredsställelse och deras upplevelse av hur produktivt mötet har varit.

Mötestillfredsställelse är i hög grad relaterat till arbetsgruppers prestationer och även till graden av framgång för organisationen (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012).

Det saknas studier hur man kan påverka mötesuppfattningen hos individer (Cohen et al, 2011; Rogelberg et al, 2010; Kauffeld & Lehman-Willenbrock, 2012). De studier som har gjorts är enbart korrelationsstudier där det visar sig att det finns tydliga samband mellan mötestillfredsställelse och en rad andra faktorer (upplevd mötesproduktivitet, positiva tillvägagångssätt, delaktighet, osv.).

Lekfullhet

Lekfullhet är en term med många olika definitioner. Gray (2009) definierar lek som en självvald och självstyrd aktivitet som i sig själv är motiverande, bygger på mentala strukturer och regleras av sitt innehåll. Leken är enligt Gray (2009) fantasistyrd då den endast regleras av de mentala bilder och idéer som lekdeltagaren har. Enligt Gray (2009) så kräver lek en aktiv och alert inställning som inte involverar någon press eller stress. Glynn och Webster (1992) definierar lekfullhet som att man gör en situation eller uppgift så att den blir mer underhållande för sig själv eller andra. Browns (2009) definition är att lek är en underhållande aktivitet som är absorberande och i sig själv motiverande. West, Hoff och Carlsson (2012) beskriver lekfullhet som en inställning gentemot en aktivitet som inte styrs av en specifik lekaktivitet.

Barnett (2007) definierar lekfullhet hos unga vuxna utifrån en studie gjord på universitetsstudenter i USA. Definitionen är:

Lekfullhet är en predisposition för att göra (eller förändra) en situation på ett sådant sätt att situationen förser individen (och eventuellt andra) med nöje, humor, och/eller underhållning. Personer som har en sådan förhöjd predisposition är typiskt roliga, humoristiska, spontana, oförutsägbara, impulsiva, aktiva, energiska, äventyrliga, sällskapliga, utåtriktade, glada och

lyckliga, och kommer sannolikt att manifesteras lekfullt beteende genom att skämta, retas, spela clown, och agera löjligt.

Med dessa definitioner av lekfullhet så blir det svårt att definiera ”typiskt” lekande. Det vi utgår från i denna studie är att lek är en subjektiv känsla där individen själv upplever lekfullhet eller inte. Den definition vi kommer att använda oss av i denna uppsats är baserad främst på Glynn och Websters (1992) definition och avser lekfullhet som en sinnesstämning där en situation eller uppgift görs mer underhållande för individen eller personer i individens närhet.

Kreativitet och lekfullhet

Kreativitet i en organisation kännetecknas av nytänkande och utvecklandet av nya idéer, produkter eller andra saker som är till nytta för individen, gruppen och/eller i en större utsträckning (Hennessey & Amabile, 2010). När kreativitet beskrivs på detta sätt så blir beskrivningen styrd av resultatet kreativiteten skapar i en organisation. Kopplingen mellan kreativitet och lekfullhet fokuserar inte enbart på resultaten utan också vad det är som kan ligga som förgrund för resultatet så som det avses i definitionen av organisatorisk kreativitet.

Hennessey (2003) beskriver hur den inre motivationen har en stark påverkan på kreativitet. Om det inte finns någon hög nivå av inre motivation så kommer detta sannolikt att ha en negativ inverkan på kreativa prestationer. I situationer där det finns en möjlighet att ha motiverats av både yttre och inre motivation tenderar man att bortse från de inre, till fördel för den yttre motivationen. (Hennessey, 2003). Då lek är någonting som är kopplat till inre motivation så kan man tänka sig att införandet av lek möjliggör kreativitet då införandet även ökar den inre motivationen.

Newell et al (1962) beskriver betydelsen av att hitta okonventionella vägar och sätt att tänka för att kunna nå fram till en lösning. Ju mer man påverkats av yttre motivation, till exempel belöning, desto mindre är man benägen att avvika från det konventionella och därmed riskera att gå miste om den förväntade belöningen. Man kan tänka sig att lek och lekfullhet spelar en viktig roll då det är en aktivitet som karaktäriseras av inre motivation och således premierar okonventionella lösningar.

Kopplingen mellan lek och kreativitet har främst studerats på barn. Studier (Howard-Jones et al, 2002; Russ et al, 1999) visar att barn som har ägnat sig åt lekfulla aktiviteter har en större kreativ förmåga än barn som inte ägnar sig åt sådana aktiviteter. Det går inte att generalisera enbart utifrån detta att vuxna människor har samma koppling mellan lek och kreativitet. Men att det inte finns ett slags samband är svårt att hävda.

Det finns ett samband mellan en positiv sinnestämning och kreativa tankar och idéer. Däremot är inte denna relation lika stark när man mäter positiv sinnestämning i förhållande till kreativ prestation (Davis, 2009). Detta innebär att den positiva sinnestämningen ökar möjligheten till originellt tänkande, men att ett originellt tänkande inte nödvändigtvis innebär att utförandet av uppgifter skiljer sig mellan individer som har olika sinnestämning.

Estrada et al (1987) visar att det finns en positiv association mellan en positiv sinnestämning, en förbättrad problemlösningsförmåga och att dessa kan påverka jobbtillfredsställelsen. Flera studier (Deldin & Levin, 1986; Isen, 1987; Isen & Baron, 1991; Isen & Daubman 1984; Isen et al, 1987; Isen et al, 1985; Isen & Means, 1983; Isen et al, 1988; Isen et al, 1991; Kraiger et al, 1989.) har visat att med hjälp av till synes små medel, t ex att få en liten present, positiv feedback på en arbetsprestation eller att se en kort komedifilm på 5 minuter har förmågan ökat för viss typ av beslutsfattande. Det har även breddat individens resonansvidd och gynnat innovation och problemlösning i jämförelse med personer som ej blivit utsatta för något stimuli.

Hur ser sambandet mellan lek och kreativitet ut? Mainemelis och Ronson (2006) hävdar att lek gynnar kreativa processer i organisationer. Framfört allt främjar leken fem kognitiva processer relaterade till kreativitet; problemformulering (hur ett problem skall lösas), kreativt tänkande (generera flera olika typer av idéer och outputs från ett och samma input, idériedom), mental förvandling, utveckla redan existerande kunskap till associationer, kombinationer och vara mer fantasifull), användandet av olika lösningar och en förbättrad bedömningsförmåga. Mainemelis och Ronson menar också att leken skapar möjligheten för deltagare att avvika från etablerade sociala mönster. Genom detta utgör leken en möjlighet för mer kreativa processer som inte regleras av det redan etablerade sociala samspelet i organisationen.

Kombinationen av lek och kreativitet är intressant eftersom lek är associerat till en inre drivkraft (Brown, 2009). En positiv sinnestämning har samband med förbättrad problemlösningsförmåga och man kan anta att lekfullhet som kännetecknas av att vara någonting underhållande är relaterat till en förbättrad problemlösningsförmåga.

Lekfullhet i organisationer

Att använda lekfullhet som ett organisatoriskt verktyg omges av en viss problematik. Lekfullhet definieras som att man gör en uppgift så att den blir mer underhållande för en själv och utan några prestationskrav eller yttre regler (Gray 2009) uppstår det en viss paradox när leken ska användas för ett styrt syfte. När lekfullhet definieras av lättsinnig kravlöshet samtidigt som arbetssituationen ställer krav på prestation uppstår en motsättning mellan dessa två.

Serious play är när deltagarna accepterar den paradoxala situationen av lekfullhet omgett av krav och ägnar sig åt lek för att nå strategiska mål (Statler et al, 2011). Serious play används som ett verktyg i organisationer för att utveckla och optimera nya idéer och produkter (Schrage 1999; Statler et al, 2009). Serious play används också för att skapa en djupare inläring för individer i en organisation (Statler et al, 2009; Riedler et al, 1998). Serious play används strategiskt av organisationer för att genom lekfullhetens egenskaper nå organisatoriska mål, genom detta kan man lättare förstå möjliga konsekvenser av handlingar och därefter förhålla sig till dessa i utformandet av nya strategier (Jacobs & Statler, 2007).

I ett experiment utfört av Roos et al. (2004), delades chefer in i grupper för att tillsammans bygga med Lego i en övning för att genom lek på arbetsplatsen ta fram nya strategiska planer. Utfallet av övningen upplevdes som mycket framgångsrikt och flera av deltagarna rapporterade att de fått nya insikter genom leken och kommit upp med nya idéer samt sett redan existerande problem ur ett nytt perspektiv.

Även experiment där försöksdeltagare har fått delta i en improvisationsteater visade sig ha en positiv inverkan på det kreativa tänkandet genom att deltagarna hade en större benägenhet till att tänka mer avvikande och mer flexibelt gentemot de traditionella ramarna. (Karakelle, 2009). De personer som deltog i improvisationsteatern hade även en större benägenhet att förstå och sätta sig in i hur sina kollegor tänkte och reflekterade.

Lek och arbete

Att spela lekfulla spel har visat sig öka kreativiteten hos individer, detta beror på de kreativa krav som omger spelandet och den positiva arousal som uppstår i samband med spelandet. (Chung, 2012; Hutton & Sundar, 2010).

Glynn (1994) visade att betingelsen att antingen se en uppgift som ”arbete” eller ”lek” gav olika resultat. När experimentdeltagarna ”lekte” så var själva uppgiften i sig motiverande och fokuset låg på kvalitet. Vid ”arbete” så fokuserade experimentdeltagarna istället mer på kvantitet och observerade i högre grad hur de andra experimentdeltagarna löste sina uppgifter. En annan studie visade att deltagare som fått en lekbetingelse i lösandet av en uppgift fokuserade i större grad på sitt tillvägagångssätt än resultat i en utvärdering av uppgiften i jämförelse med de deltagare som fått en arbetsbetingelse (Sandelands, 1988).

När en inlärningsuppgift gjordes under en benämning som lek istället för arbete visade sig att yngre personer presterade bättre under lekvillkoret (Webster & Martocchio, 1993). Hos äldre personer påverkade inte lekbetingelsen inläringen. En annan studie gällande inlärningsuppgifter

visade inte på något samband mellan deltagare som var lekorienterade vid studiens start och deras prestation efter inlärningsprogrammet (Perry & Ballou, 1997).

Cheng-Pings (2011) undersökning på Tawianesiska entreprenörer, i små- och medelstora företag, visade att det finns en samvariation mellan lekfullhet, ett kreativt klimat och kreativa anställda. Lekfullhet är, enligt Cheng-Ping (2011) ett starkt bevis för en hög inre motivation som kan främja arbetsprestationer och kreativt handlande. Studien visade att lekfullhet är en attityd som man kan tillföra/införa på sin arbets- eller studieplats och som kan få medarbetare att känna passion istället för alienation gentemot arbetet.

Pinault (2004) hävdar att organisationer skulle öka sin produktivitet genom att närma sig mer ”barnlek” på arbetsplatsen. Vuxen lek är för seriös, för fokuserad på specifika mål och tävlingsinriktad medan barnlekar är mer omedvetna och i närmare kontakt med sitt inre jag. Detta innebär enligt Pinault att den vuxna leken eventuellt hämnar de kreativa processerna.

En kvalitativ studie har undersökt vilken effekt humor har på gruppdynamiken, studien menar på att man med hjälp av humor skapar ett klimat där man bland annat kan skapa djupare band, hantera allvarigare frågor och tillåter gruppmedlemmar vara fullt närvarande (Swartz, 1995).

Mötestillfredsställelse och lekfullhet

Som tidigare nämnts så saknas det forskning på hur man kan påverka mötesuppfattningen hos individer (Cohen et al 2011; Rogelberg et al 2010; Kauffeld & Lehman-Willenbrock 2012). Inga studier har gjorts på hur lekfullhet påverkar mötestillfredsställelsen. De antaganden som görs i den här studien är att inställningen gentemot mötet som lek istället för arbete kommer att påverka mötets fokus på både kvalitet och hur motiverande uppgiften är (Glynn, 1994). Inställningen till mötet påverkar hur det uppfattas. Om betoningen ligger på lek istället för arbete är vår förhoppning att fokus kommer att hamna mer på kvalité och hur motiverande uppgiften är (Glynn, 1994). Vi tror också att uppgifterna blir bemött på ett mer personligt i en situation där den inre motivationen och förmågan att tänka mer divergerande är större (Pinault, 2004; Swartz, 1995; Cheng-Ping, 2011; Karakelle, 2009). Genom att utgå ifrån vad Mainemelis och Ronson (2006) hävdar kan man anta att tillförandet av ett lekelement på ett möte ökar kreativiteten hos mötesdeltagarna då den inre motivationen ökar.

Att undersöka hur man kan påverka möten är någonting där det saknas empiriska studier och diskussioner. Genom denna studie skrapar vi på ytan på ett outforskat forskningsområde som kan vara en grund för mer effektiva metoder att öka mötestillfredsställelse och effektivisera arbetsmöten vilket i sin del kan skapa ett mervärde för organisationer.

Syfte

Syftet med denna uppsats är att se hur lekfullhet påverkar upplevd mötestillfredsställelse. Tidigare har vi nämnt hur möten upptar mycket tid och resurser för organisationer. Utöver detta får vi möjligheten att undersöka hur lekfullhet påverkar andra aspekter av möten mer än mötestillfredsställelse, exempelvis upplevd kreativitet och upplevd produktivitet.

Först har vi en fråga: ändras lekfullheten av instruktionen för experimentgruppen i jämförelse till kontrollgruppen? Har interventionen haft effekt?

Hypoteser

1. Det finns skillnad mellan experimentgrupp och kontrollgrupp gällande upplevd mötestillfredsställelse.
2. A) Finns skillnad mellan experimentgrupp och kontrollgrupp i upplevd kreativitet hos individen.
B) Det finns skillnad mellan experimentgrupp och kontrollgrupp i upplevd kreativitet hos gruppen
3. Det finns skillnad mellan experimentgrupp och kontrollgrupp i upplevd produktivitet

2. Metod

Deltagare

Deltagarna i studien var 66 yrkesverksamma inom organisationer som hade möten som ett naturligt inslag i deras vardag. De organisationer där möten har studerats är av olika slag, bland annat inom utbildningorganisationer, kulturorganisationer och fack-verksamhet. Urvalet av organisationer bestod av verksamheter som författarna hade kontakter i. I dessa organisationer så har inget urval av deltagare skett då arbetsmötena skulle studeras i sin naturliga kontext.

Studien genomfördes på sex arbetsmöten inom fyra olika organisationer och fyra olika branscher.

Tabell 1

Försökdeltagarnas distribution enligt branschtillhörighet

Bransch	Deltagare	Procent
Facklig verksamhet	7	10,6%
Kommunal verksamhet	7	10,6%
Kulturverksamhet	10	15,2%
Utbildningsverksamhet	42	63,6%

Deltagarna testades vid två tillfällen. Totalt så delades 132 enkäter (66*2) ut. 20 enkäter delades ut inom en kulturverksamhet, 14 enkäter delades ut inom en facklig verksamhet, 14 enkäter delades inom en kommunal verksamhet och 84 enkäter delades ut inom en utbildningsverksamhet. Samtliga enkäter var korrekt ifyllda vilket gav en total svarsfrekvens på 100 %.

För att göra en statistisk analys med kontrollgrupper användes också 16 deltagare som samlats in i ett forskningsprojekt, kontrollgrupperna bestod av deltagare från två möten och för kontrollgrupperna så hade 32 (16*2) enkäter delats ut. Kontrollgruppernas verksamhetsområde var konsultverksamhet (N= 8) och detaljhandel (N=8) (West, 2013).

Material

För att mäta mötesdeltagarnas upplevelse av mötet så användes en nykonstruerad enkät (West, 2013). I denna enkätbedömde mötesdeltagarna individuellt sina upplevelser av den upplevda mötestillfredsställelsen genom att besvara frågan: ”mötet var: bra/inte bra”. Kreativiteten mättes med: ”gruppens kreativitet var: låg/hög”, ”jag kände mig: icke-kreativ/kreativ”. Produktiviteten mättes med frågan: ”Mötet var: produktivt/icke produktivt”. Lekfullheten mättes med frågorna ”Jag kände mig: seriös/lefull” och ”gruppen var: lefull/icke-lefull”. Bedömningarna av dessa faktorer fick fyllas i av deltagarna på en sjugradig skala där 1 var en låg uppfattning om det som mättes (exempelvis: mötet var dåligt) och 7 var en hög uppfattning om det som mättes (exempelvis: mötet var bra).

Validitets- och reabilitetsstudier har inte gjorts ännu. Formuläret har pilottestats i sin helhet och då funnits fungera väl (West, 2013).

Procedur

Vi kontaktade organisationsrepresentater i olika positioner hos de olika organisationer vi undersökte, för dessa förklarade vi att vi skrev en uppsats i psykologi och att vi studerade hur man kan förbättra möten. Vi förklarade genomförandet med denna text:

”Det vi behöver är ungefär 3 minuter på ett arbetsmöte där vi administrerar enkäter i det första passet och delar ut en instruktion i början av det andra passet och därefter delar ut en enkät innan mötets avslut. Det vi erbjuder är helt enkelt ett förbättrat möte och för detta behöver vi de här 3 minuterna. Vi kommer inte att sitta med och lyssna eller på något sätt störa/påverka mötet under resten av tiden.”

När vi hade blivit inbjudna till att undersöka mötena på organisationen så stämdes tider av med mötesledaren och därefter presenterade vi oss som studenter vid Lunds Universitet som gör en undersökning. Mötena som studerades var av längre karaktär (minst två mötespass) med en planerad paus. Vid den första pausen så informerades deltagarna om sin anonymitet och att deltagandet i undersökningen var helt frivilligt samt att deltagarna kunde avbryta när som helst om de önskade. För att öka känslan av anonymitet hos deltagarna så samlades ingen information in om deltagarnas ålder eller kön. Sedan administrerades enkäten ut och efter det att deltagarna hade fyllt i denna så samlades den in igen. Före det andra mötespasset gavs en instruktion (experimentvillkor) ut till deltagarna. Detta i form utav att vi lagt ut ett kuvert vid varje deltagares plats, mötesdeltagarna fick information om att de var och en hade fått en individuell instruktion som inte skulle visas för någon annan under detta mötespass. Den instruktion som gavs till deltagarna var: ”försök göra detta mötespass lite lekfullare för dig och dina kollegor”. Syftet med detta var att mötesdeltagarnas egen definition av lekfullhet antogs vara en bättre manipulation än att ge en mer direkt beteendestruktion. När mötespasset var slut så delades samma enkät ut och en förklaring kring undersökningen gavs till deltagarna. Genom att jämföra enkäterna med varandra kunde man sedan se vilka effekter deltagarnas instruktion hade på upplevelsen av mötet.

Deltagarnas upplevelse av mötet jämfördes även med kontrollgrupper som inte hade fått någon instruktion att göra någonting lekfullt. I dessa fall så hade förmätning skett på samma vis som för experimentgrupperna men interventionen med uppmaningen om lekfullhet var utbytt mot att ställa in mineralvatten eller mörk choklad i möteslokalen (West, 2013).

Statistisk procedur

Dataanalysen genomfördes med IBM SPSS Statistics 20. Då förtest och eftertest hade gjorts på samtliga deltagare kontrollerades datan mot datan ifrån kontrollgrupper som inte hade fått någon instruktion. Detta gjordes genom ANCOVA för att undersöka om det fanns något samband mellan interventionen och hypoteserna. Datat kontrollerades för att försäkra att ANCOVA kunde användas, detta innebar att de antaganden av normalitet, linjäritet, homogenitet av varians, homogenitet av regressionslinjer och reliabel mätning av kovariat som gäller för ANCOVA uppfylldes.

3. Resultat

Fyra envägs mellangruppsanalyser av kovarians (ANCOVA) genomfördes för att jämföra effekten av instruktionen som gavs till deltagarna i jämförelse med kontrollgrupper. De beroende variablerna som undersöktes var skillnaderna i mötestillfredsställelse, den upplevda individuella kreativiteten, den upplevda grupp kreativiteten och den upplevda mötesproduktiviteten. Den oberoende variabeln var instruktionen som gavs till experimentgrupperna (och inte till kontrollgrupperna). Den beroende variabeln var resultatet på eftermätningen av mötet. Deltagarnas resultat på den första mätningen (innan interventionen) användes som kovariat i analysen.

Resultatet visade inte på någon signifikant skillnad mellan grupperna i upplevd mötestillfredsställelse, upplevd individuell kreativitet, upplevd grupp kreativitet eller upplevd mötesproduktivitet.

Lekfullhet

Först undersöktes om lekfullheten upplevdes ha ökat individuellt och i gruppen. Tester genomfördes på både den upplevda individuella lekfullheten ($F(1,81) = 3,484, p = .06$, effektstorlek = .042) och även den upplevda lekfullheten på gruppen ($F(1,81) = .06, p = .8$, effektstorlek = .001). Inget av värdena är signifikanta, dock finns det en tendens kring den individuella lekfullheten att detta värde ökar på grund av manipulationen.

Tabell 2

Medelvärden och standardavvikelse för kontroll och experimentgrupp vid förmätning och eftermätning av upplevd individuell lekfullhet.

Grupp	N	Förmätning	Eftermätning
		M(SD)	M(SD)
Kontrollgrupp	16	3,06(1,28)	3,37(1,36)
Experimentgrupp	66	3,94(1,49)	4,33(1,35)
Total	82	3,77(1,49)	4,15(1,39)

Tabell 3

Medelvärden och standardavvikelse för kontroll och experimentgrupp vid förmätning och eftermätning av upplevd lekfullhet i mötesgruppen.

Grupp	N	Förmätning	Eftermätning
		M(SD)	M(SD)
Kontrollgrupp	16	3,94(0,99)	4,19(1,16)
Experimentgrupp	66	3,79(1,54)	4,03(1,35)
Total	82	3,82(1,45)	4,06(1,31)

Mötestillfredsställelse

Hypotes 1: Det finns skillnad mellan experimentgruppen och kontrollgruppen gällande upplevd mötestillfredsställelse.

Resultatet för hypotes 1, gällande upplevd mötestillfredsställelse: $F(1, 81) = .64, p = .43$, effektstorlek = .008. Detta resultatet är inte signifikant, därför kan hypotes 1 förkastas.

Tabell 4

– Medelvärden och standardavvikelse för kontroll och experimentgrupp vid förmätning och eftermätning av upplevd mötestillfredsställelse.

Grupp	N	Förmätning	Eftermätning
		M(SD)	M(SD)
Kontrollgrupp	16	5,56(1,36)	5,75(0,93)
Experimentgrupp	66	5,12(1,14)	5,33(1,11)
Total	82	5,21(1,19)	5,41(1,01)

Kreativitet

Hypotes 2: A) Det finns skillnad mellan experimentgrupp och kontrollgrupp gällande kreativitet hos individen.

B) Det finns skillnad mellan experimentgrupp och kontrollgrupp gällande kreativitet hos gruppen.

Resultatet för hypotes 2a: gällande den upplevda individuella kreativiteten: $F(1, 81) = .525$, $p = .47$, effektstorlek = .007. Detta resultat är inte signifikant, därför kan hypotes 2a förkastas.

Tabell 5

Medelvärden och standardavvikelse för kontroll och experimentgrupp vid förmätning och eftermätning av upplevd individuell kreativitet.

Grupp	N	Förmätning	Eftermätning
		M(SD)	M(SD)
Kontrollgrupp	16	5(1,03)	5,19(0,75)
Experimentgrupp	66	4,56(1,16)	4,8(1,12)
Total	82	4,65(1,14)	4,88(1,13)

Resultatet för hypotes 2b, gällande den upplevda gruppkreativiteten: $F(1, 79) = 3.214$, $p = .08$, effektstorlek = .039. Detta resultat är inte signifikant, därför kan hypotes 2b förkastas.

Tabell 6

– Medelvärden och standardavvikelse för kontroll och experimentgrupp vid förmätning och eftermätning av upplevd gruppkreativitet.

Grupp	N	Förmätning	Eftermätning
		M(SD)	M(SD)
Kontrollgrupp	16	5,25(1,39)	5,63(0,88)
Experimentgrupp	66	4,67(1,12)	4,86(1,3)
Total	82	4,78(1,19)	5,01(1,26)

Produktivitet

Hypotes 3: Det finns skillnad mellan experimentgrupp och kontrollgrupp i upplevd produktivitet.

Resultatet för hypotes 3, gällande den upplevda produktiviteten: $F(1, 81) = 2.09$, $p = .15$, effektstorlek = .026. Detta resultat är inte signifikant, därför kan hypotes 3 förkastas.

Tabell 7

– Medelvärden och standardavvikelse för kontroll och experimentgrupp vid förmätning och eftermätning av upplevd produktivitet.

Grupp	N	Förmätning	Eftermätning
		M(SD)	M(SD)
Kontrollgrupp	16	5,50(1,26)	5,13(1,25)
Experimentgrupp	66	5,02(1,15)	5,32(1,04)
Total	82	5,11(1,18)	5,28(1,08)

4. Diskussion

Det gick inte att utvisa någon effekt av att instruktionen haft någon påverkan på den upplevda lekfullheten. Instruktionen misslyckades således med sitt syfte att frammana lekfullhet hos mötesdeltagarna. Detta tror vi beror på att instruktionen misslyckades med att frammana den inre motivationen hos mötesdeltagarna, utan uppfattades istället som ytterligare ett krav (Hennessey, 2003). Detta tror vi har haft ett negativ inverkan på mötestillfredställelsen, kreativiteten och produktiviteten med resultat att de signifikanta resultaten uteblev.

Hypotes 1, Det finns skillnad mellan experimentgrupp och kontrollgrupp gällande upplevd mötestillfredställelse.

Det fanns ej någon signifikant skillnad gällande förändring i den upplevda mötestillfredställelsen. Man kan diskutera om det uteblivna signifikanta resultatet beror på att lekfullhet inte påverkar den upplevda mötestillfredställelse eller om eventuellt att instruktionen till mötesdeltagarna misslyckades med att öka mötets lekfullhet. Som Glynn (1994) beskriver i sin studie så påverkar vilken benämning man har på uppgiften hur den uppfattas. När uppgiften benämndes som "lek" var uppgiften i sig motiverande och fokus låg på kvalitet. När den benämndes som "arbete" fokuserade

experimentdeltagarna istället mer på kvantitet och observerade i högre grad hur de andra experimentdeltagarna löste sina uppgifter. Detta är något som vi tror har haft en stor påverkan på resultatet av studien och att instruktionen inte hade så stor effekt.

Deltagarna verkar ha upplevt en generell paradox mellan lek och arbete. Den generella uppfattningen tycks vara att arbete är något som behövs göra, till exempel en uppgift att lösa, något som kräver produktivitet. Lek är något man gör för underhållning, inte för att vara produktiv (Gray 2009). Genom att introducera lek blir måhända arbetet roligare men på bekostnad av effektiviteten. Leken tar energi från huvuduppgiften: arbetet. Därför tror vi att den upplevda paradoxen att lek och arbete står i motsats till varandra är en av anledningarna till att inga skillnader uppstod (Glynn, 1994., Sandelands, 1988). Resultatet av denna paradox blev att mötesdeltagarna, bland annat, drog sig för att agera lekfullt för att inte framstå som oseriösa gentemot sina kollegor och chefer (West, 2013). Det finns exempel på när man har lyckats att kringgå denna paradox och integrerat lek i arbetet. Till exempel i Roos et al (2004) studie om Serious Play, då chefer genom att leka med Lego tog fram strategiska lösningar för företaget. Många av deltagarna berättade hur de fick nya insikter om arbetet men även om sina kollegor, i en positiv bemärkelse. Studien visade att det går att sätta ut den paradox som lätt uppstår mellan lek och arbete. I Roos et al (2004) studie uppfattades Lego som ett verktyg som ansågs vara en tillgång att hjälpa gruppen till bättre prestation på ett arbetsmässigt plan. Man lyckades framhäva den inre motivationen hos deltagarna istället för den yttre (Hennesey, 2003) vilket resulterade i ökad upplevd kreativitet.

Den förväntade förändrade synen på mötet från arbete till lek uteblev hos mötesgrupperna som deltog i denna studie. En av de största anledningarna till det är, som tidigare nämnts, en rädsla över att ge intryck av att vara oseriös inför sina kollegor och chefer, att säga eller göra något som uppfattas som opassande (West, 2013). Vissa mötesdeltagare kommenterade även att de höll tillbaka sin lekfullhet, inte enbart för att det inte skulle uppfattas som opassande och de inte ville uppfattas som oseriösa av kollegor och chefer, utan för att de ansåg att göra något lekfullt skulle ta dyrbar tid och energi från arbetet. Den uppfattningen går i linje med Kauffeld-Willenbrocks (2012) studie om att mötestillfredsställelse korrelerar med prestation. Mötesdeltagarna drogs sig således för att göra något som kunde uppfattas ha en negativ inverkan på arbetsprestationen.

Hypotes 2 a-b: Det finns skillnad mellan experimentgrupp och kontrollgrupp gällande upplevd kreativitet på individ- och gruppnivå.

Det fanns ingen signifikant skillnad i den upplevda kreativiteten på varken individ- eller gruppnivå. Det är möjligt att förklara att den förväntade skillnaden uteblev med att trots att en

uppmuntran till att agera lekfull startar tankemönster hos individen, som är lekfulla och kreativa, så är deras uppfattning att dessa idéer och tankar ej tillåts att utageras i rädsla för att verka oseriös inför chefer och kollegor (West, 2013). Individen vill agera lekfullt men uppfattar att rådande omständigheter inte tillåter detta. För att komma runt detta hinder tror vi att chefer och ledare har en avgörande roll för möteskulturen. Därför är det väsentligt att få chefer och ledare att visa vägen och ta de första stegen till skapandet av en mer lekfull miljö (West, 2013).

Cheng-Pings (2011) och Roos et al. (2004) undersökningar har visat att det finns en samvariation mellan lekfullhet, kreativt klimat och kreativa anställda och att detta går att införa på en arbetsplats. Lekfullhet är enligt Cheng-Ping (2011) ett starkt bevis för en hög inre motivation. Resultatet av vår studie visade dock att man inte kan förvänta sig ovannämnda resultat genom endast en uppmaning till lekfullhet på enstaka möten. Den rådande miljön inom organisationen och avdelningen sätter sin prägel på möteskulturen och den förändras inte genom endast en uppmaning. Enligt Gray (2009) så kräver lek en aktiv och alert inställning fri från prestationskrav och stress. Därför kan man mistänka att det är lättare att införa och tillåtas att vara lekfullhet på mötena om organisationen i övrigt uppfattas som lekfull än om miljön hade uppfattats som strikt och låst till konventionella tankemönster. Newells et al (1962) forskning beskriver betydelsen av att hitta okonventionella vägar och sätt att tänka för att kunna nå fram till en lösning. Betydelsen och vikten av att förändra organisationen mot mer lekfull skulle kunna förklaras med att ju desto mer man påverkats av yttre motivation så förminskas benägenheten till att avvika från det konventionella tankesättet och därmed riskera att gå miste om den förväntade belöningen (Hennessey, 2003). Är möteskulturen sådan som inte premierar den inre motivationen förblir tankesättet således okonventionellt. Mainemelis och Ronson (2006) menar att man genom lek kan bryta etablerade sociala mönster och genom detta skapa möjligheter för kreativa processer som inte regleras av det rådande sociala samspelet i organisationen. Genom lek skapas således ett informellt socialt band mellan organisationens medlemmar som, i alla fall tillfälligt, bryter de rådande hierarkiska strukturerna. För att lek ska fungera som ett verktyg för organisationen att använda för att öka motivationen och prestationen hos deras anställda krävs även, enligt oss, att man tydligt skapar ett sammanhang för lek. Att det blir en naturlig del av organisationsklimatet. Det räcker inte med enstaka uppmuntrningar till lek, exempelvis instruktioner på enstaka möten, för att få resultat. Det krävs en större delaktighet och engagemang från högre instanser av organisationen. Informell, social lek skapar en större känsla av tillhörighet till exempel till sin avdelning eller organisationen och ökar därmed den upplevda känslan av sammanhang. Det krävs även att miljön är stressfri och fri från yttre hot och krav för att lek ska kunna förekomma (Gray, 2009).

Hypotes 3. Det finns en skillnad mellan kontrollgruppens och experimentgruppens upplevda produktivitet.

En av anledningarna till det uteblivna signifikanta resultatet gällande den uteblivna ökningen av produktivitet kan förklaras utifrån en rädsla att bryta den konventionella möteskultur på grund av, som tidigare nämnts, den upplevda paradoxen som lätt uppstår mellan lek och arbete. Det kan tänkas, efter att ha tolkat resultatet från denna studie, att motivet till att öka lekfullheten hos möten inte bör vara fokuserat produktivetsmål (yttre motivation) utan skall vara för att öka de mer lustfyllda elementen som följer med lekfullhet, det vill säga: öka den inre motivationen och drivkraften (Brown, 2009). Om fokus skiftas från produktivitet till större fokus på att öka de lustfyllda elementen så tror vi att produktivitetaspekten följer med som en konsekvens av detta (Pinault, 2004). Det finns exempel där lek, utan underförstådda krav eller kopplingar till produktivetsmål, har gett goda resultat. Till exempel i en studie av Karakelle (2009) där anställda fick delta på tio stycken improvisationsteaterlektioner. De anställda upplevde, efter studien, en större nivå av kreativitet. Karakelle (2009) visar att det går genom lek att förbättra det kreativa tänkande och få anställda att avvika mer från konventionella tankemönster. En skillnad gentemot vår studie och Karakelles (2009) tror vi är att den genomfördes över en längre tidsperiod och därmed växte det fram till att bli en naturlig del av arbetet. Det är även intressant att beakta Ravns (2007) studie som visar att även om mötesdeltagarna är nöjda med mötet så är detta ingen garanti för att det skapar något större engagemang eller ökar produktiviteten. Många möten uppfattas inte som produktiva för varken organisationen eller dess kunder (Ravn, 2007).

Då mötestillfredställelsen starkt är kopplad till arbetsgruppens prestation (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012) så tror vi att mötesdeltagarna drog sig för att följa instruktionen om att agera mer lekfullt i rädsla för att verka oseriös gentemot chefer och kollegor (West, 2013) då lek och arbete uppfattas som en paradox. Lek definieras som att man gör en uppgift mer underhållande för sig själv och fritt från krav på prestationer och yttre regler (Gray, 2009). Paradoxen uppstår då när man ska använda leken för ett styrt syfte, i detta fall för att öka mötestillfredställelsen och produktiviteten.

Begränsningar

Tanken med instruktionens formulering ”försök göra detta möte lite mer lekfullt för dig och dina kollegor” var att den skulle uppmuntra och öka den inre motivationen. Instruktionen skulle inte uppfattas som något tvång eller yttre krav utan som en tillåtelse och uppmuntran till att hitta tillbaka till sitt eget ”barnasinne”. Tidigare forskning har visat att när en uppgift betecknas som lek så har

det en positiv och motiverande effekt vilket resulterar i att deltagarna fokuserar mer på resultatet än när det betecknades som arbete då fokus skiftar och hamnar på tillvägagångsättet (Glynn, 1994). Instruktionen misslyckades med att få mötesdeltagarna att skifta fokus från arbete till lek. Vi tror att instruktionen kan ha uppfattats som ytterliggare ett krav som lades på mötesdeltagarna istället för något lustfyllt. Resultatet blev då att den inre motivationen uteblev och ersattes istället av ytterliggare ett krav som skulle uppfyllas och som hade en hämmande effekt (Hennessey, 2003).

I ett försök till att öka den ekologiska validiteten genomfördes undersökningen på de olika företagens kontor. Inget av experimenten genomfördes i en laboratoriemiljö. Detta gjordes för att öka den externa validiteten av studien. Detta ser vi kan ha fört med sig både för- och nackdelar. Fördelarna skulle ha varit att reaktiviteten på mötesdeltagarna hålls till ett minimum. Nackdelarna är att vi får en minskad kontroll över andra främmande faktorer som kan ha påverkat deltagarna. En annan faktor som kan ha påverkat resultatet är enkätens utformning. Studiens deltagare fick möjlighet att uppskatta de olika intrycken på en sjugradig skala där ett var ”ogillar” och sju var gillar. Ett problem vi ser med enkätens utformning var att det inte fanns någon neutral nivå. Vi hade gärna sett att enkäten hade haft nummer fyra på skalan som neutral/ingen skillnad. Detta för att minska deltagarna subjektiva uppfattningar över vilken plats på skalan som representerar att ingen påverkan/förändring har skett. Det finns även en risk att det uppstått en takeffekt i den första mätningen. Det vill säga att mötesdeltagarna kan ha varit för generösa och reaktiva i sin första bedömning. Med konsekvens att när de fyllde i den andra enkäten gick det inte att korrekt ange den uppskattade skillnaden mellan mätningarna på grund att de tidigare fyllt i så pass höga nivåer.

Alla företag som deltog i experimentet var svenska företag. Det är värt att ha i beaktning företagskulturer ser olika ut beroende av länders olika kulturer. Därför är det svårt att uttala sig om hur resultatet skulle se ut i andra länder.

Att hitta tydliga definitioner av de olika begreppen, lekfullhet och mötestillfredställelse var även problematiskt. Det fanns inga tydliga allmänna definitioner av begreppen. Därför var vi tvungna att själva göra en gallring i litteraturen för att hitta någon definition och beskrivning som vi tyckte täckte området kring de olika begreppen vilket medförde viss problematik då definitionerna blir subjektiva och inte heltäckande. Användandet av tydliga definitioner av till exempel mötestillfredställelse, som enligt Rogelberg et al (2010) definieras av en hög upplevelse av stimulering, tillfredsställelse och trivsel samt låga upplevelser av tristess, obehag och irritation, medför viss problematik för studien. En konsekvens av detta kan bli att möten som uppfattats, av vissa, som produktiva och med en hög mötestillfredställelse, kan bedömmas av andra, med en låg mötestillfredställelse.

Kontrollgruppen fick mineralvatten eller mörk choklad istället för en instruktion. Syftet var att mineralvattnet och den mörka chokladen inte skulle ha någon påverkan på mötet. Vi hade som utgångspunkt att tillgången till vatten och något att äta, till exempel frukt eller choklad, är standard på de flesta möten. Efter att ha genomfört studien tror vi att vattnet och chokladen kan ha haft en påverkan på mötet.

Förslag på vidare forskning

Vi tror att många av mötesdeltagarna drog sig från att följa instruktionen på grund av att de inte ville verka oseriösa inför mötesledaren, chefen eller de informella ledarna i gruppen av rädsla över att förlora anseende hos dessa. Därför tror vi att det är viktigt att få med dessa inflytelserika personerna och informella ledarna i studien då det är dem som sätter normen för resterande deltagare. Om chefen agerar lekfullt skickar det ut signaler till övriga medlemmar i organisationen att detta beteende är tillåtet. Därför tycker vi att det är av intresse att studera chefers inverkan på mötesklimatet.

Det skulle även vara av intresse att undersöka mötesrummets påverkan på mötet. Undersöka om det har någon påverkan på mötet om inredningen av mötesrummet uppfattas som kallt eller varmt, är belysningen svag eller stark med mera. Går det att påverka den upplevda mötestillfredställelsen genom att manipulera det fysiska mötesrummet?

Vi anser att det är av intresse för vidare studier är att studera organisationers inverkan på lekfullhet. Hur tillåtande är organisationer för lek bland anställda? Som Pinaults (2004) studie visar finns det belägg för att organisationer skulle öka sin produktivitet genom användandet av lek. Glynn (1994) och Cheng-Pings (2011) studier visar att det inte behöver vara en paradox mellan lek och arbete. Därför anser vi att det finns ett stort intresse av att undersöka hur kulturen ser ut inom olika organisationer gentemot lekfullhet och hur den avspeglar sig på mötena.

Det skulle även vara av intresse att undersöka om mötestypen har någon relation till skapandet av engagemang, mötestillfredställelse och produktivitet.

Slutsats

Studien visade att lekfullhetsintervention inte haft någon effekt på mötestillfredställelsen, kreativiteten eller produktiviteten. Detta antas bero på att det funnits andra faktorer som motverkade lekfullhetsinterventionen eller att kontrollgruppen påverkats av den beroende variabeln de tilldelades. Det går inte att förvänta sig ökad mötestillfredställelse, kreativitet och produktivitet

genom endast en uppmaning till att agera lekfullt: det skapar ytterligare krav och press på mötesdeltagarna och den förväntade effekten uteblir. För att lek ska kunna förekomma krävs en miljö fri från yttre stress och krav. Nya studier behövs för att undersöka till exempel chefers engagemang påverkar mötet och vilket inflytande organisationskulturen har på den upplevda lekfullheten. Framtida forskning behöver även fundera ut andra kontrollvilkor.

5.Referenser

- Allen, J., Sands, S., Mueller, S., Frear, K., Rogelberg, S., & Mudd, M. (2012). *Employees' feelings about more meetings: An overt analysis and recommendations for improving meetings*. *Management Research Review*, 35(5), 405-418. doi:10.1108/01409171211222331
- Brown, S. (2009). *Play: how it shapes the brain, opens the imagination, and invigorates the soul*. The Penguin Group.
- Cheng-Ping, C. (2011). *Exploring the relationships among playfulness, creative behavior, and organizational creative climate among SME entrepreneurs*. 2011 IEEE International Conference On Quality & Reliability (ICQR), 11. doi:10.1109/ICQR.2011.6031672
- Chung, T. S. (2012). *Table-top role playing game and creativity*. *Thinking Skills And Creativity*, doi:10.1016/j.tsc.2012.06.002
- Cohen, M. A., Rogelberg, S. G., Allen, J. A., & Luong, A. (2011). *Meeting design characteristics and attendee perceptions of staff/team meeting quality*. *Group Dynamics: Theory, Research, And Practice*, 15(1), 90-104. doi:10.1037/a0021549
- Davis, M. A. (2009). Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 25-38.
- Estrada, A. C., Isen, M. A., & Young, J. M. (1987). *Positive affect improves creative problem solving*. *Motivation and Emotion* December 1994, Volume 18, Issue 4, pp 285-299.
- Glynn, M., & Webster, J. (1992). *The adult playfulness scale – An initial assessment*. *Psychological Reports*, 71(1), 83-103.
- Glynn, M. (1994). *Effects of work task cues and play task cues on information processing, judgment, and motivation*. *Journal Of Applied Psychology*, 79(1), 34-45. doi:10.1037/0021-9010.79.1.34

- Gray, P. (2009). *Play as a foundation for hunter-gatherer social existence*. *American Journal of play*, 1(4), 476-522.
- Hennessey BA. 2003. The social psychology of creativity. *Scand. J. Educ. Res.* 47:253–71. doi.org/10.1080/00313830308601
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 569-598.
- Howard-Jones, P., Taylor, J., & Sutton, L. (2002). The effect of play on the creativity of young children during subsequent activity. *Early Child Development and Care*, 172(4), 323-328.
- Hutton, E., & Sundar, S. (2010). *Can Video Games Enhance Creativity? Effects of Emotion Generated by Dance Dance Revolution*. *Creativity Research Journal*, 22(3), 294-303. doi:10.1080/10400419.2010.503540.
- IBM. (2010). *Capitalizing on Complexity; Insights from the Global Chief Executive Officer Study*. Somers, NY: IBM Global Business Services
- Isen, A. M., & Means, B. (1983). The influence of positive affect on decision-making strategy. *Social Cognition*, 2, 18-31.
- Isen, A. M. (1987). Positive affect, cognitive processes, and social behavior. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental and social psychology* (Vol. 20, pp. 203-253). New York: Academic Press.
- Isen, A. M., & Daubman, K. A. (1984). The influence of affect on categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1206-1217.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131

- Isen, A. M., & Geva, N. (1987). The influence of positive affect on acceptable level of risk: The person with a large canoe has a large worry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 145-154.
- Isen, A. M., Johnson, M. S., Mertz, E., & Robinson, G. F. (1985). The influence of positive affect on the unusualness of word associations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1413-1426..
- Isen, A. M., Nygren, T. E., & Ashby, F. G. (1988). Influence of positive affect on the subjective utility of gains and losses: It is just not worth the risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 710-717.
- Isen, A. M., Rosenzweig, A. S., & Young, M. J. (1991). The influence of positive affect on clinical problem solving. *Medical Decision Making*, 11, 221-227.
- Jacobs, C. D., & Statler, M. (2006). *Toward a technology of foolishness: Developing scenarios through serious play*. *International Studies of Management and Organization*, 36(3), 77-92.
- Judge, T. A. (2001). *Dispositional Affect and Job Satisfaction: A Review and Theoretical Extension*. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 86(1), 67-98.
doi:10.1006/obhd.2001.2973
- Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). *Meetings Matter: Effects of Team Meetings on Team and Organizational Success*. *Small Group Research*, 43(2), 130-158.
- Kauffeld, S., & Meyers, R. (2009). *Complaint and solution-oriented circles: Interaction patterns in work group discussions*. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 18(3), 267-294. doi:10.1080/13594320701693209.
- Karakelle, S. S. (2009). *Enhancing fluent and flexible thinking through the creative drama process*. *Thinking Skills And Creativity*, 4(2), 124-129. doi:10.1016/j.tsc.2009.05.002

- Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2009). *Perceived meeting effectiveness: the role of design characteristics*. *Journal of Business and Psychology*, 24, 65–76.
- Mainemelis, C., & Ronson, S. (2006). *Ideas are born in fields of play: Towards a theory of play and creativity in organizational settings*. *Research in Organizational Behavior*, 27, 81-131.
- Malouff, J. M., Calic, A. A., McGrory, C. M., Murrell, R. L., & Schutte, N. S. (2012). *Evidence for a Needs-Based Model of Organizational-Meeting Leadership*. *Current Psychology*, 31(1), 35-48. doi:10.1007/s12144-012-9129-2.
- MCI inc Conferencing White Paper. (1998) *Meetings in America: A study of trends, costs and attitudes toward business travel, teleconferencing, and their impact on productivity*. INFOCOMM: Greenwich, CT.
- Mosvick, R. K., & Nelson, R. B. (1987). *We've got to start meeting like this: a guide to successful business meeting management*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Newell, A., Shaw, J. C., & Simon, H. A. (1962). The processes of creative thinking. In H. E. Gruber, G. Terrell, M. Wertheimer (Eds.) , *Contemporary approaches to creative thinking: A symposium held at the University of Colorado* (pp. 63-119). New York, NY US: Atherton Press. doi:10.1037/13117-003.
- Perry, E. L., & Ballou, D. J. (1997). *The role of work, play, and fun in microcomputer software training*. *ACM SIGMIS Database*, 28(2), 93-112.
- Pinault, L. (2004). *The play zone: Unlock your creative genius and connect with consumers*. HarperBusiness.
- Position (2012). *Medlemsundersökning*. Opublicerad
- Ravn, I. (2007). *Meetings in organizations: Do they contribute to stakeholder value and personal meaning?* Presentation på Academy of Management Annual Meeting, Philadelphia, PA.

- Rieber, L. P., Smith, L., & Noah, D. (1998). *The value of serious play*. EDUCATIONAL TECHNOLOGY-SADDLE BROOK NJ-, 38, 29-36.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. & Shuffler, M. (2010), *Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction*. Hum. Resour. Manage., 49: 149–172. doi: 10.1002/hrm.20339
- Rogelberg, S. G., Scott, C., & Kello, J. (2007). The science and fiction of meetings. MIT Sloan management review, 48(2), 18-21.
- Rogelberg, S. G., Shanock, L. R., & Scott, C. W. (2012). *Wasted time and money in meetings: Increasing return on investment*. Small Group Research, 43(2), 236-245. doi:10.1177/1046496411429170
- Romano Jr, N. C., & Nunamaker Jr, J. F. (2001, January). *Meeting analysis: Findings from research and practice*. In *System Sciences, 2001*. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on (pp. 13-pp). IEEE.
- Roos, J., Victor, B., & Statler, M. (2004). *Playing seriously with strategy*. Long Range Planning, 37(6), 549-568.
- Russ, S. W., Robins, A. L., & Christiano, B. A. (1999). Pretend play: Longitudinal prediction of creativity and affect in fantasy in children. *Creativity Research Journal*, 12(2), 129-139.
- Sandelands, L. E. (1988). *Effects of Work and Play Signals on Task Evaluation*. Journal of Applied Social Psychology, 18(12), 1032-1048.
- Schrage, M. (1999). *Serious play: How the world's best companies simulate to innovate*. Harvard Business Press.
- Statler, M., Heracleous, L., & Jacobs, C. D. (2011). *Serious play as a practice of paradox*. The Journal of Applied Behavioral Science, 47(2), 236-256.

- Statler, M., Roos, J., & Victor, B. (2009). *Ain't misbehavin': taking play seriously in organizations*. *Journal of Change Management*, 9(1), 87-107.
- Swartz, L. (1995). *Building relationships through humor*. (Doktorsavhandling.) Case Western Reserve University, Cleveland, OH.
- Webster, J., & Martocchio, J. J. (1993). *Turning work into play: Implications for microcomputer software training*. *Journal of Management*, 19(1), 127-146.
- West, S. (2013). Play as a facilitator of organizational creativity. I Shiu, E., *Interdisciplinary and Multidisciplinary Research Handbook*. Opublicerat manuskript.
- West, S., Hoff, E. V., & Carlsson, I. (2012). *Playing at work: professionals' conceptions of the functions of play on organizational creativity*. *International Journal of creativity and problem-solving*.

