



**LUNDS**  
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

**Kreativitet och dess relation till organisationsklimat,  
arbetsbelastning och sjukskrivning på HR-funktioner: en  
jämförelse mellan privat och offentlig sektor**

Allirol, Jonathan

Martins, Hampus

Kandidatuppsats ht 2013

PSYK01

Handledare: Farida Rasulzada

## Abstract

The study aimed to investigate the relationship between perceived creative climate, workload, sick leave and organizational creativity among HR employees in Sweden. Part of the purpose was also to explore the extent to which organizational creativity can be predicted from the first three variables. Furthermore the final part of the purpose was to compare all variables between HR employees in the private and public sectors. An internet-based survey was sent to HR-functions in various organizations in both sectors. The results indicated among other a strong significant correlation between perceived creative climate and organizational creativity and a moderate correlation between perceived workload and organizational creativity. A multiple regression analysis showed that perceived creative climate, workload and sick leave together can predict 41.4 % of the variance in organizational creativity. Finally a t-test for independent means was conducted where private and public sectors were compared with respect to this study's four main variables. No significant differences were found between the sectors. The results prompted a discussion of the importance of the selected contextual variables in relation to organizational creativity in order to promote job satisfaction among employees and to achieve innovations that can optimize the entire organization's everyday working practices.

Keywords: *Organizational creativity, work climate, workload, sick leave, private sector and public sector.*

## Sammanfattning

Studiens syfte var att undersöka relationen mellan upplevt kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning, sjukskrivning och organisatorisk kreativitet bland HR-medarbetare i Sverige. En del av syftet var också att utforska i vilken utsträckning organisatorisk kreativitet kan prediceras av de tre första variablerna. Vidare var en sista del av ändamålet även att jämföra samtliga variabler mellan HR-medarbetare i privat och offentlig sektor. En internetbaserad enkät skickades till olika organisationers HR-funktioner i båda sektorerna runtom i landet. Resultatet pekade bl.a. på en stark signifikant korrelation mellan upplevt kreativt arbetsklimat och organisatorisk kreativitet och en medelstark korrelation mellan upplevd arbetsbelastning och organisatorisk kreativitet. Vidare visade en multipel regressionsanalys att upplevt kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning och sjukskrivning tillsammans kan förutsäga 41.4% av variansen för organisatorisk kreativitet. Slutligen genomfördes ett t-test för oberoende medelvärden där privat och offentlig sektor jämfördes gällande denna studiens fyra huvudvariabler. Inga signifikanta skillnader kunde konstateras mellan sektorerna. Resultatet föranledde en diskussion kring de valda kontextuella variabelernas betydelse för organisatorisk kreativitet i syfte att främja arbetstillfredsställelse bland personalen och att uppnå innovationer som kan optimera hela organisationens vardagliga arbetsmetoder.

Nyckelord: *Organisatorisk kreativitet, arbetsklimat, arbetsbelastning, sjukskrivning, privat sektor och offentlig sektor.*

## Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	6-23
1.1. Inledning.....	6-7
1.2. Human Resources.....	7-9
1.3. Generell definition av kreativitet.....	9
1.4. Definition av kreativitet i arbetslivet.....	9
1.5. Modeller kreativa processen.....	9-10
1.6. Idéförslagssystem.....	10-11
1.7. Organisationsklimat.....	11
1.7.1. Klimatet som moderator.....	11-13
1.7.2. Tio klimatdimensioner.....	13-15
1.8. Andra kontextuella faktorer.....	15
1.8.1. Motivation.....	15-16
1.8.2. Ledarskap.....	16
1.8.3. Fysisk arbetsmiljö.....	16
1.9. Arbetsbelastning.....	17-18
1.10. Stress.....	18-19
1.11. Sjukskrivning.....	19-20
1.12. Privat och offentlig sektor.....	20-22
1.13. Syfte.....	22
1.14. Hypoteser.....	23
2. Metod.....	24-26
2.1. Deltagare.....	24
2.2. Material.....	24-26
2.3. Procedur.....	26
3. Resultat.....	27-30
3.1. Deskriptiv statistik.....	27-28
3.2. Korrelationer.....	28-29
3.3. Multipel regressionsanalys.....	29
3.4. T-test för oberoende medelvärden.....	29-30
3.5. Kvalitativ tematisering.....	30
4. Diskussion.....	31-40
4.1. Samband mellan använda variablerna.....	31-32
4.2. Prediktion av organisatorisk kreativitet.....	32-33

4.3. Jämförelse mellan sektorer.....	33-34
4.4. Problematisering av HR.....	34-35
4.5. Kvalitativa teman.....	35
4.6. Metodkritik.....	36-37
4.7. Källkritik.....	37-38
4.8. Framtida forskning.....	38-39
4.9. Sammanfattning.....	39-40
5. Referenser.....	41-43

## 1. Introduktion

### 1.1. Inledning

Traditionellt sett har man inom kreativitetsforskningen tänkt sig att kreativitet är något som kommer av den enskilda individens egenskaper och begåvning. Till exempel var den dominerande åsikten under 1950-talet till 1970-talet att det var ett fåtal av alla människor som var kreativa och att de var det genom medfödda attribut. Därför menade man att man inte kunde påverka kreativiteten i större utsträckning än att finna och ta vara på de talanger som fanns (Amabile & Pillemer, 2012). Numera brukar man dock även ta en annan faktor i betänkande när det kommer till kreativitet – kontexten. Amabile och Pillemer (2012) beskriver hur analyser av dagböcker och självbiografier av personer som var kända för sin kreativitet resulterade i insikten att kreativiteten fluktuerade, ofta på grund av t.ex. press eller tvång från den sociala omgivningen. Albert Einstein tas upp som exempel; då han kände sig överväldigad av den alltför strikta examinationsformen på sin internetskola förlorade han nästintill helt sitt intresse för vetenskap. Det var inte förrän han blev underkänd på en examination och istället började på en skola som i högre grad betonade individuella tankar som hans kreativitet och intresse för vetenskap började floras.

Med tanke på den globaliserade och föränderliga arbetsmarknaden som präglar dagens samhälle där organisationer konkurrerar ut varandra i en större utsträckning borde nytänkande spela en alltmer central roll för medarbetarnas arbetstillfredsställelse och för att organisationen ska kunna förbli konkurrenskraftig. Vilka faktorer kan tänkas stimulera en nytänkande och kreativ kontext på arbetsplatsen? Enligt Ekvall (1990) är klimatet på arbetsplatsen nära relaterat till kreativiteten och innovativiteten inom organisationen. En annan relevant faktor som borde ha betydelse för kreativiteten men också personalens välbefinnande är medarbetarnas grad av arbetsbelastning. (de Jonge, Spoor, Sonnentag, Dormann & van den Tooren, 2012). I en tid där det blir allt vanligare att organisationer eftersträvar effektivisering (Ragneklint, 2004) skulle detta rimligen kunna få oönskade konsekvenser som just leder till en för hög arbetsbelastning, stress och ökad sjukskrivning. Dessa oönskade konsekvenser påverkar sannolikt den organisatoriska kreativiteten. Det är svårt att kategoriskt hävda att arbetsbelastningen påverkar kreativiteten positivt eller negativt då *graden* av arbetsbelastning troligen kan avgöra om kreativiteten stimuleras eller hämmas. Inte heller sjukskrivning behöver ha ett negativt samband med kreativitet då man som sjukskriven kan få chansen att återhämta sig och samla nya krafter vilket skulle kunna ha en positiv inverkan på välbefinnandet och kreativiteten.

Hur kan organisationer jobba proaktivt för att hitta en balans mellan olika kontextuella aspekter i syfte att stimulera kreativitet bland medarbetarna? I de flesta organisationer finns det en mindre eller större funktion som jobbar med personalfrågor och arbetsmiljö vanligen känd som Human

Resources eller HR. Typiskt sett är det denna funktion som jobbar och ansvarar för att skapa ett kreativt arbetsklimat bland medarbetarna, planera och följa upp personalens arbetsbelastning, motverka sjukskrivning och hantera andra arbetsmiljörelaterade förutsättningar som kan tänkas utnyttas i organisatorisk kreativitet. Då HR är den funktion som har störst inflytande på kontexten inom vilken personalen verkar har vi valt att studera denna närmre.

En kreativ arbetsmiljö kan tänkas gynna organisationen i sig då tillvaratagandet av medarbetarnas idéer kan vara nyckeln till ekonomiska framgångar och omfatta innovationer som både hänrör produkter och tjänster. Samtidigt kan en kreativ kontext vara viktigt för den enskilde medarbetarens välbefinnande och arbetstillfredsställelse. Med alla dessa aspekter i åtanke har vi därför valt att studera de nämnda kontextuella variablerna ur ett HR-perspektiv. Eftersom HR är utbrett i både privata organisationer och i offentlig sektor kan det också vara intressant att försöka identifiera de drivkrafter och förutsättningar som kan tänkas differentiera sektorernas arbetsmiljöer och organisatoriska kreativitet.

## 1.2. Human Resources

Det sedvanliga uttrycket ”kärt barn har många namn” kan appliceras på HR-funktionen då den kan kallas för *Human Resources*, *HR-avdelningen*, *HR-funktionen*, *Personalavdelningen*, *Personalfunktionen*, *Personalenheten* m.m. (t.ex. Smittskyddsinstitutet, 2013 & Centrala Studiestödsnämnden, 2013). De olika namnen på HR-funktionen varierar i både privat och offentlig sektor och det är svårt att identifiera några mönster som generellt differentierar HR:s roll i de olika sektorerna. I vissa organisationer finns ingen specifik funktion eller avdelning som jobbar med personalfrågor men då har man oftast ett fåtal personer som sköter och ansvarar för dessa arbetsuppgifter. Vad är det då för arbetsuppgifter som vanligen ingår i HR-arbetet?

Som tidigare nämnt är arbetsklimatet och personalens arbetsbelastning viktiga ansvarsområden för HR. Efter en omfattande genomgång av litteraturen kring HR som finns tillgänglig på databasen Psychinfo har vi identifierat fler återkommande teman som vanligen ryms inom denna funktion. Ansvar för urval, rekrytering och uppsägning av personal är ett tema som förekommer i stor utsträckning. Utbildning och kompetensutveckling hos medarbetarna verkar vara ett växande område som även forskningsfältet ser ut att uppmärksamma i högre grad än tidigare. Även arbetsrättsliga frågor, bemanning och schemaläggning, lönebildning, pensioner och personalpolicy är områden som brukar ligga inom ramarna för HR-arbetet.

Överlag verkar det råda konsensus i litteraturen i det avseendet att ett öppet klimat på arbetsplatsen skapar bättre förutsättningar för att kreativitet ska kunna uppstå (t.ex. Lewins distinktion mellan demokratiskt och autokratiskt klimat i Landy & Conte, 2010). HR-funktionen tycks i modern tid spela en allt större roll för att just skapa ett kreativt arbetsklimat för de anställda.

Mumford (2000) har utarbetat flera förslag som avser HR-funktionens potentiella bidrag till ett kreativt arbetsklimat på arbetsplatsen:

- Se till att *utforska* situationen på en arbetsplats genom att lämna ut enkäter som mäter och kartlägger personalens uppfattning av klimatet. På så vis tar man reda på vilka klimataspekter som tycks fungera väl och de förbättringsmöjligheter som finns.
- Genomför olika kreativitetsövningar för de anställda där man demonstrerar vilka beteenden och strategier som främjar innovation. Den här typen av övningar har också visat sig vara effektiv i hänseendet att förändra både attityder och beteende hos personalen vilket i sin tur påverkar klimatet.
- Organisera team-building-övningar för de anställda som fokuserar på samarbete och innovation. Kreativt arbete uppstår ofta i team vilket kräver en god samarbetsförmåga.
- Se till att belöningar och erkännanden av medarbetarna är kompatibla med klimatet på arbetsplatsen. Prestationer som visar prov på välfungerande samarbeten, intellektuell verksamhet, risktagande och entreprenörsskap bör utgöra grunden för belöningar och erkännanden.

Utöver förslagen ovan finns det mer som HR kan göra för att stimulera ett kreativt klimat på arbetsplatsen. Som tidigare nämnt är HR-funktionen typiskt sett även ansvarig för urval och rekrytering av personal. I syfte att maximera chanserna för att ett kreativt klimat ska genomsyra arbetsplatsen är det viktigt vid rekrytering att tänka på helheten, d.v.s. det team eller den enhet inom vilken den nyanställde ska jobba. I en studie av Watson, Kumar och Michaelsen (1993) fann man att homogena grupper i demografisk betydelse (kön och etnicitet i detta fall) jobbade mer effektivt och presterade på högre nivåer inledningsvis än heterogena grupper. Med tiden blev heterogena grupper mer effektiva än de homogena när det gällde att identifiera problem och hitta nya lösningar till komplexa problem de tilldelats. Detta kan tolkas som att demografisk mångfald kan vara utmanande vid bildandet av nya grupper men att mångfalden har en positiv inverkan på kreativitet om grupperna får tillräckligt med tid för att interagera och svetsas samman (Landy & Conte, 2010). Det är också positivt för idéskapande, beslutsfattande och kreativitet i allmänhet att försöka få med en psykologisk mångfald på arbetsplatsen där personer med olika förmågor, personlighetsdrag, attityder, värderingar o.s.v. finns representerade (Magjuka & Baldwin, 1991). Kommunikationen kan dock försvåras i en heterogen grupp och det kan vara en större utmaning att lyckas koordinera alla medarbetares ansträngningar (Ilgen, 1999).

För att man ska lyckas behålla alla sina medarbetare inom organisationen är det också viktigt att förstå mekanismerna bakom det kreativa arbetsklimatet eftersom klimatet är relaterat till arbetstillfredsställelse (Fransson Sellgren, Ekvall och Tomson, 2008). Arbetstillfredsställelse är i sin tur relaterat till de anställdas rörlighet på arbetsplatsen, d.v.s. i vilken grad de ämnar stanna eller



lämna organisationen (Fransson Sellgren, 2007, refererat i Lundmark & Björkman, 2011). En utmaning för HR är både att se till att nyanställda socialiseras in i organisationen, för att öka deras trivsel, men också att upprätthålla ett kreativt klimat på kontinuerlig basis eftersom personer som varit anställda en längre tid inom samma organisation tenderar att uppfatta klimatet som mindre kreativt. Ett klimat som inte längre uppfattas som kreativt kan leda till att talanger säger upp sig och letar efter ett nytt arbete som är mer stimulerande. (Lundmark & Björkman, 2011)

### *1.3. Generell definition av kreativitet*

Kreativitet är ett komplext begrepp som har många olika definitioner. Piffer (2012) hänvisar till Mayer (1999) som har granskat olika definitioner på forskningsfältet och sedan kommit fram till följande formulering: "[...] creation of new and useful products including ideas as well as concrete objects." Här utgör skapandet av en produkt eller idé grunden för vad som räknas som kreativitet. Zeng, Proctor och Salvendy (2011) har en modernare och bredare tolkning av vad som konstituerar kreativitet. Istället för att fokusera på *resultatet* av den kreativa processen, det vill säga slutprodukten, betonas den målorienterade kognitiva process, antingen individuellt eller i team, som ligger bakom den färdiga produkten eller idén. Piffer (2012) problematiserar detta och menar på att det inom tolkningens ramar blir oklart hur man egentligen mäter kreativitet. Bör man mäta produktens eller människans kreativitet? Vad som exakt åsyftas med termen "slutprodukt" kan också skilja sig inom forskningsfältet. Zeng, et al. (2011) har även här, likt Mayer's definition av kreativitet ovan, en inkluderande syn då en slutprodukt enligt honom kan komma till uttryck på många olika sätt utöver en klassisk materiell produkt; det kan bl.a. handla om en idé, lösning eller service.

### *1.4. Definition av kreativitet i arbetslivet*

Oldham och Cummings (1996) definierar organisatorisk kreativitet som implementationen av medarbetarnas idéer på ett organisatoriskt plan. Medan *kreativitet* gärna förknippas med medarbetarnas kreativa potential på individnivå kopplas *innovation* typiskt sett till organisationens tillvaratagande och förverkligande av medarbetarnas potential. Kreativitet och innovativitet skulle därför kunna sägas gå hand i hand eftersom en organisation inte rimligen kan betraktas som kreativ om den inte faktiskt verkställer alla de kreativa idéer och förslag som personalen bär på. (Rasulzada, 2007)

### *1.5. Modeller kreativa processen*

Det finns olika modeller i litteraturen som försöker beskriva den process i vilken kreativitet skapas och utvecklas. Medan vissa modeller tenderar att enbart fokusera på den kognitiva processen som

kan leda till kreativitet väljer andra att lyfta kontextens betydelse i sammanhanget. Zeng, Proctor och Salvendy (2010) har skapat en förenklad modell med namnet ”General model of the creative process” som fokuserar på individens kognition och utelämnar kontexten. Modellen är baserad på fyra olika kognitiva faser som kan leda till nya, men också lämpliga, slutprodukter som både kan vara materiella och icke-materiella. Den första fasen handlar om att identifiera och fastställa det problem man vill lösa i en viss given situation. Den andra fasen går ut på att individen sammanställer en mängd alternativa lösningar till problemet som identifierats. Nästa steg handlar om att sätta upp olika kriterier som kan användas för att analysera, justera och välja ut de lösningar som verkar bäst. Den fjärde och sista fasen går ut på att implementera de idéer som verkar mest lovande. Då modellen är cirkulär behöver inte alla faser komma i en förutbestämd ordning där hela den kreativa processen har en tydlig början och ett givet slut. Processen kan gå i flera riktningar och faserna kan avlösa varandra i olika konstellationer. (Zeng et al., 2011)

King (1998) som belyser kreativitet i samband med kompetensutveckling har utvecklat en annan modell för den kreativa processen. Här tas kontexten i beaktning och man betonar att det måste finnas en samverkan mellan individ och miljö för att kreativitet ska kunna uppstå. Utöver människors kognition spelar även människors emotioner en viktig roll i King's modell som rekonstruerats nedan i *figur 1*. King argumenterar för att emotionell intelligens till skillnad från kognition är något människor kan utveckla hela livet. Det redogörs dock inte exakt hur emotionerna påverkar den kreativa processen. En intressant poäng är att de olika beståndsdelarna *multipliceras* med varandra då man menar att kombinationen av kognition, emotioner och kontext leder till att synergieffekter uppstår.

Ability x Attitude x Opportunity = Creativity  
(Cognition) (Emotion) (Organization) Problem solving

*Figur 1. Kreativa processen inspirerad av King's modell.*

### *1.6. Idéförslagssystem*

I enlighet med King's modell ovan, som betonar kontextens viktiga roll för att organisatorisk kreativitet ska kunna uppstå, behandlas här en väsentlig kontextuell förutsättning i detta avseende. För att det just ska kunna finnas en samverkan mellan individ och miljö är det viktigt att organisationen har de rätta verktygen för att fånga upp medarbetarnas kreativa potential. Hur kan organisationen gå till väga för att samla in förbättringsförslag och idéer som personalen besitter? Tsai (2001) menar på att innovativa och lärande organisationer använder ny teknik och smidiga system där idéer från medarbetarna enkelt kan komma till uttryck. Även Lin (2011) lyfter vikten av

att ha ett etablerat tekniskt system som möjliggör insamling och spridning av kunskap och idéer inom organisationen. Systemet beskrivs som en moderator som transformerar medarbetarnas kreativitet till organisatorisk innovation.

Man kan rimligen anta att det finns en koppling mellan ett idéförslagssystem och ett kreativt arbetsklimat eftersom personalen lär uppfatta klimatet som mer kreativt om det finns ett välfungerande forum där idéer kan samlas in och utvärderas fritt. Landy och Conte (2010) som refererar till Lewin et al. (1939) diskuterar skillnaden mellan ett demokratiskt klimat där individerna får ta ansvar, ta risker och påverka arbetsituationen kontra ett autokratiskt klimat där medarbetarna kontrolleras och styrs uppifrån av chefer och andra frontfigurer i den övre delen av organisationens hierarki. Om det inte finns något uppsamlingsystem för idéer kan klimatet sannolikt riskera att uppfattas som autokratiskt vilket lär påverka den organisatoriska kreativiteten negativt.

### *1.7. Organisationsklimat*

Göran Ekvall, professor i organisationspsykologi, har etablerat termen *organisationsklimat* som är tänkt att beskriva och mäta i vilken utsträckning en organisations arbetsklimat kan anses vara kreativt. En organisations klimat, som är en central del av arbetsmiljön, utgörs av återkommande beteendemönster, attityder och känslor som karaktäriserar livet inom organisationen. På individnivå brukar man prata om det *psykologiska klimatet* då varje individ uppfattar beteendemönster olika. Alla individers olika uppfattningar konstituerar tillsammans organisationsklimatet som genomsyrar arbetsmiljön i det vardagliga arbetet. Även om det är individerna som uppfattar klimatet på arbetsplatsen anses klimatet vara en oberoende enhet som existerar utanför individernas uppfattningar. (Ekvall 1987, refererat i Isaksen, Lauer, Ekvall & Britz, 2001) Klimatet skiljer sig från kulturen i den bemärkelsen att klimatet är direkt observerbart medan kulturen omfattar djupare och mer hållbara värderingar, normer och övertygelser inom organisationen. (Schneider, Brief, & Guzzo, 1996)

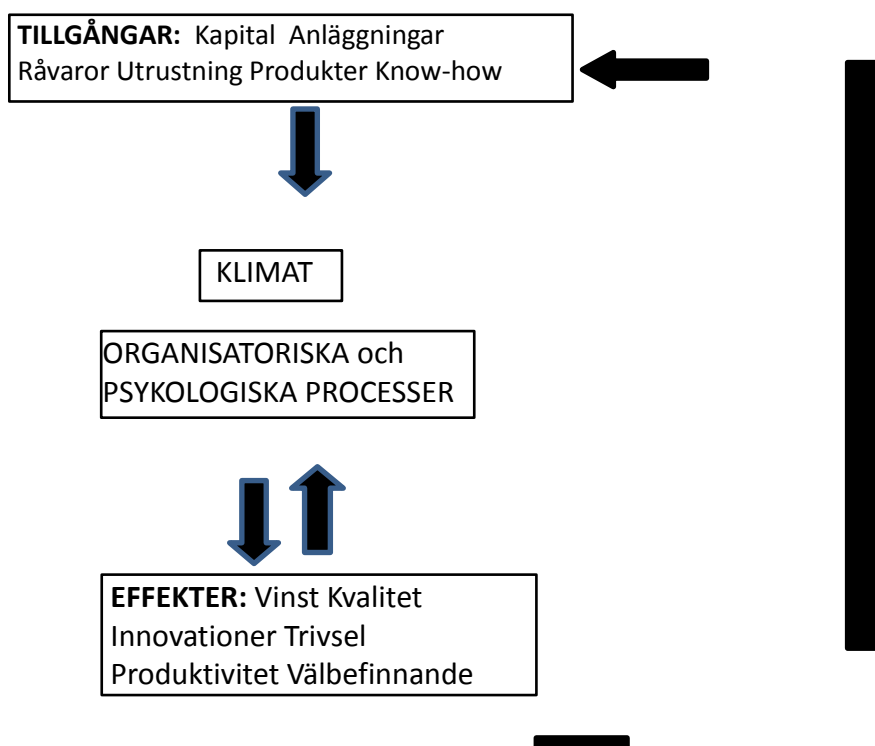
#### *1.7.1. Klimatet som moderator*

Organisationsklimatet främjar förutsättningarna för att nya produkter, tjänster och arbetsmetoder både ska kunna skapas och utvärderas. De olika dimensionerna klimatet består av, som behandlas lite längre fram, har visat sig ha positiva samband med högre försäljningssiffror, ökade marknadsandelar, ökad produktivitet och lönsamhet, större effekt av att implementera nya sociala och tekniska system och en ökad förmåga att införa nya komplexa designar för olika arbetsmetoder (Firenze, 1998, refererat i Isaksen & Ekvall, 2010). Isaksen och Ekvall refererar också till Davis (2000) som genomförde en global innovationsenkät och fann att organisationer som hade högre poäng på de olika klimatdimensionerna också hade en bättre tillväxt avseende borsvärde, intäkter

och lönsamhet.

Ekvall har gjort en översiktlig modell som beskriver klimatets centrala roll i processen mellan in-put och out-put i en organisation, se rekonstruktionen av denna i *figur 2*. Modellen påminner om systemteori till den grad att man satsar olika tillgångar (in-put) i "systemet", det vill säga organisationen, som är tänkta att ge fruktbara effekter (out-put). Tillgångar kan bland annat vara kapital, råvaror, anläggningar, utrustning, produkter, kunskap och särskild kompetens. Genom att ta tillvara på dessa tillgångar och investera dessa i organisationen efter bästa förmåga är tanken att kritiska parametrar som vinst, innovationer, produktivitet, kvalitet, trivsel och välbefinnande ska utökas och optimeras (Isaksen et al., 2001). Vad är det då som står emellan de investerade tillgångarna och önskvärda effekter som kan uppstå?

Ekvall talar om klimatet som en mellankommande variabel i processen mellan in-put och out-put i en organisation. De olika effekterna som tillgångarna är tänkta att leda till är enligt denna modell avhängiga klimatet då klimatet både påverkar de organisatoriska och psykologiska processerna. Klimatet i sig självt producerar ingenting men fungerar som en moderator som antingen förstärker eller förminskar effekterna av de disponibla resurserna.



Figur 2. Inspirerad av modellen för klimatet som moderator i Ekvall (1990).

De organisatoriska processer som klimatet påverkar kan vara samarbete mellan individer, samordning mellan enheter och funktioner, problemlösning, beslutsfattande, planering och uppföljning. Även psykologiska processer som lärande, identifikation och motivation är i högsta grad anknutna till klimatet. En viktig poäng i modellen som presenterats ovan är att effekterna av verksamheten återverkar på både klimatet och de tillgångar som finns. Klimatet påverkas av

effekterna eftersom beteenden, attityder och känslor i organisationen lär influeras på olika sätt om organisationen uppvisar goda kontra negativa resultat. Om organisationen är framgångsrik skapas också mer utrymme för att investera i tillgångar och satsa nya resurser för att organisationen ska kunna expandera. (Ekvall, 1990)

Oavsett till vilken utsträckning klimatet anses vara kreativt i en organisation finns det naturligtvis fler förklaringar till människors beteenden. Motivation, som vi delvis berört ovan i form av organizational commitment, är en relevant faktor som inte står i motsättning till klimatet utan snarare bör betraktas som en kompletterande förklaring. Även om klimatet i sig själv är en egen och utomstående enhet upplever och tolkar individer denna olika. Beroende på individernas upplevelse och tolkning av klimatet kan de således bete sig olika trots att de verkar inom ett och samma klimat. (Ekvall, 1990)

Ekvall poängterar också att en klimatomätning inte är samma sak som attityd- och trivselundersökningar. I attityd- och trivselundersökningar är deltagarna subjektiva och beskriver hur de känner och upplever olika aspekter av arbetsplatsen. Det blir de anställdas känslomässiga reaktioner och värderingar som blir underlag för resultatet. I en klimatomätning fyller de enskilda organisationsmedlemmarna funktionen som observatörer och beskrivare av den psykologiska situationen på arbetsplatsen. Utgångspunkten är att deltagarna ska försöka vara objektiva vid bedömningen och att samtliga deltagares bedömningar vägs samman till ett organisationsmått. (Ekvall, 1990)

### *1.7.2. Tio klimatomdimensioner*

Klimatformuläret som Ekvall skapat består av tio olika klimatomdimensioner som bland annat är relevanta för organisationens förmåga till nytänkande och förändring men också för andra aspekter som berör arbetsmiljön. I formuläret består varje dimension av fem frågor. De fem frågorna påminner om varandra för att stärka klimatomdimensionens validitet, det vill säga att frågorna är tänkta att korrelera med varandra inom samma klimatomdimension för att man ska kunna vara säker på att man mäter det man avser att mäta. Nedan följer en översiktlig genomgång av de tio klimatomdimensionerna.

- UTMANING** – Hur stort engagemang har de anställda för organisationen och dess målsättning? Om organisationen får höga poäng på Utmaning innebär det att medlemmarna upplever en hög grad av motivation, arbetsglädje och meningsfullhet i det vardagliga arbetet.
- FRIHET** – Hur pass självständiga är människorna i organisationen? I ett klimat med stor frihet finns en rörlighet bland de anställda där man tar kontakt med varandra för att dela

information och sprida kunskap, lägga upp arbetet efter eget huvud, ta egna initiativ och fatta egna beslut.

- IDÉSTÖD – Hur bemöts nya idéer? I ett idéstödjande klimat är idéer och uppslag välkomna bland chefer och arbetskamrater. Man är lyhörda gentemot varandra och uppmuntrar initiativ i en konstruktiv och positiv anda.
- TILLIT/ÖPPENHET – Finns det en känslomässig trygghet som präglar arbetsplatsen där alla vågar komma fram med sina idéer och åsikter? Om det förekommer en hög grad av tillit i klimatet vågar människorna på arbetsplatsen ta initiativ utan att vara rädda för bestraffningar eller andra negativa påföljder. Det råder en öppen och rak kommunikation där alla får komma till tals.
- LIVFULLHET/DYNAMIK – Hur pass dynamisk är organisationen? En organisation med höga poäng på denna dimension har typiskt sett en händelserik vardag där man inte är rädd för att tänka om eller prova nya arbetsmetoder. Det finns en slags psykologisk turbulens i ett livfullt klimat där människor upplever att det är ”full rulle” och att det är ”fart och fläkt” på jobbet.
- LEKFULLHET/HUMOR – Är atmosfären på arbetsplatsen lättsam? På en lekfull arbetsplats vågar människor skoja och skämta utan att bli stämplade som oseriösa medarbetare. Jobbets allvar dominerar inte egenmäktigt utan kombineras snarare med roliga historier och tokiga idéer.
- DEBATT/MÅNGFALD – Finns det en mångfald i organisationen i den bemärkelsen att olika synpunkter, idéer, erfarenheter och kunskaper både möts och kolliderar? På en arbetsplats med många debatter finns det plats för olika röster och folk drar sig inte för att lägga fram sina idéer.
- KONFLIKTER – Förekommer mycket personliga emotionella spänningar? Här mäts spänningar mellan *personer* istället för *idéer* som mäts i Debattdimensionen. Om konflikter uppstår i hög utsträckning finns det ett hat mellan grupper och enskilda individer i organisationen. Vardagen karaktäriseras av intriger, bakfällor och skvaller. Inte heller tillhör det ovanligheterna att man baktalar varandra.
- RISKTAGANDE – Tenderar organisationen att ha en hög toleransnivå när det gäller osäkerhet? På arbetsplatser där man tar många risker handlar man snabbt, utnyttjar särskilda tillfällen när de dyker upp och har en öppen inställning som kommer till uttryck genom att man gärna provar sig fram istället för att behöva utreda först.
- IDÉTID – Finns det tillräckligt med tid för att utarbeta nya idéer? Om det finns rikligt med idé-tid finns det utrymme för att diskutera och testa impulser och nya förslag. Förslagen ligger utanför de vanliga arbetsuppgifternas ramar, de är inte planerade på förhand och

organisationen ser också till att verkligen använda sig av dessa möjligheter.

Klimatdimensionerna ”Debatt” och ”Konflikter” kan uppfattas som snarlika men det finns en skarp skiljelinje mellan dem trots att båda dimensionerna handlar om motsättningar. Denna skiljelinje har också kunnat bekräftas av klimatomätningar som Ekvall (1990) genomfört där man kunnat konstatera att Debatt är stimulerande för kreativiteten medan Konflikter hämmar den. Som berörts ovan innebär höga poäng på Debatt att det förekommer många motsättningar mellan *idéer* vilket stimulerar kreativitet i en prestigelös anda. När olika tankar, kunskaper och erfarenheter kan ställas mot varandra och utvärderas i en konstruktiv miljö uppstår således nya värdefulla synsätt och lösningar på relevanta problem. Höga poäng på Konflikter bör dock varken förknippas med kreativitet eller problemlösning i någon bemärkelse. Det är inte ovanligt att företag lyfter förekomsten av konflikter som något positivt eller som något som åtminstone genererar fler perspektiv vilket i sig är positivt och bör leda till en inspirerande och nytänkande arbetsmiljö. Det är dock en riskabel utgångspunkt att glorifiera alla typer av motsättningar inom organisationen. När anställdas arbetsdagar präglas av intriger, hat, fällor och att man baktalar varandra förbrukas all energi till dessa krig och till att försöka läka alla psykiska sår som oundvikligen uppstår. I en sådan arbetssituation finns det ingen kraft till övers för att uppmuntra, stimulera och skapa nya idéer som kan ge värdefulla insikter och ta organisationen till nya nivåer. (Ekvall, 1990)

### *1.8. Andra kontextuella faktorer*

Efter att ha gått igenom organisationsklimat ovan följer nedan en kort redogörelse för några andra faktorer som kan tänkas påverka en kreativ kontext; motivation, ledarskap och fysisk arbetsmiljö. Tanken är inte att djupdyka i något av dessa ämnen då framförallt de två första är stora forskningsfält som skulle kräva betydligt mer utrymme i detta arbete vid en mer utförlig genomgång. Det kan dock vara på sin plats att behandla dessa översiktligt i syfte att återge en större helhet kring kontextuella faktorer som är relevanta för främjandet av kreativitet. För att avgränsa vårt arbete är huvudfokus i denna studie kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning och sjukskrivning i förhållande till organisatorisk kreativitet. Arbetsbelastning och sjukskrivning behandlas längre fram.

#### *1.8.1. Motivation*

Det finns fler aspekter som HR-funktionen kan påverka i syfte att skapa en kreativ och trivsamt kontext. Eftersom arbetstillfredsställelse är relaterat till personalens tendens att vilja lämna eller stanna på arbetsplatsen (Fransson Sellgren, 2007, refererat i Lundmark & Björkman, 2011) är det viktigt att personalen är motiverad så att den stannar kvar. Landy och Conte (2010) föreslår att man kan designa och organisera medarbetarnas arbetssituation i enlighet med *Job Enrichment* vilket

egentligen är en utveckling av Maslow's behovstrappa. Rent praktiskt ser man till att medarbetarna får använda olika sorters färdigheter och att de får möjligheten att vara autonoma, utföra olika typer av arbetsuppgifter, inse värdet av det utförda arbetet och få feedback på resultatet. Med dessa faktorer i beaktning är det tänkt att personalens arbeten berikas vilket samtidigt gör de motiverade och leder till att de gärna stannar kvar på arbetsplatsen. Med en motiverad personal som trivs på jobbet blir möjligheterna till ett kreativt arbetsklimat större eftersom arbetstillfredsställelse är relaterat till arbetsklimatet (Fransson Sellgren, Ekvall & Tomson, 2008).

### *1.8.2. Ledarskap*

För att arbetsmiljön ska uppfattas som kreativ bland personalen är det också viktigt att det finns ett tydligt och genomtänkt ledarskap som driver organisationen och arbetsplatsen på ett sätt som stimulerar kreativitet. I Landy och Conte (2010) skiljer man på uppgiftsorienterat ledarskap och relationsorienterat ledarskap som har sina rötter från University of Michigan. I studierna som universitet bedrev fann man att det är viktigt som ledare att införa struktur och ordning med tydliga arbetsuppgifter samtidigt som det är viktigt att ha goda relationer med de underställda och vårda dessa väl. Till skillnad från Ohio State University som också studerat de olika typerna av ledarskap fann University of Michigan att det också är viktigt att de underställda får vara med och påverka olika beslut och idéer i samlad grupp vilket de kallar för deltagande ledarskap. Det är med andra ord viktigt att de underställda inte bara får kommunicera med chefen individuellt utan att de underställda även får chansen att påverka beslut och idéer i grupp tillsammans med chefen. Detta skulle man kunna koppla till att det återigen är centralt för kreativiteten att medarbetarna får chansen att komma med idéer och påverka arbetssituationen. Idéförslagssystem som behandlats tidigare och möten med ledarna skulle kunna komplettera varandra i syfte att omsätta tankar och idéer till innovationer.

### *1.8.3. Fysisk arbetsmiljö*

Dul, Ceylan och Jaspers (2011) testade tre olika variablers relation till kreativitet på totalt 27 olika företag. De fann bl.a. att den fysiska arbetsmiljön är positivt och signifikant relaterad till kreativa handlingar. Dock hade den fysiska arbetsmiljön ett svagare samband med kreativitet jämfört med den sociala miljön (som påminner om klimatet) och medarbetarnas personlighet. Den fysiska arbetsmiljön verkar således ha en betydligt mer blygsam roll i förhållande till kreativitet än den psykologiska arbetsmiljön. Personlighetsfältet kommer att utelämnas helt i detta arbete då vår utgångspunkt är att personalens kreativitet kan stimuleras på ett organisatoriskt plan.



### 1.9. Arbetsbelastning

Det ter sig nu tydligare att kontexten är en omständighet som inte bör förringas när det kommer till kreativitet. Vad gäller kontexten på arbetsplatser är även faktorer som stress och arbetsbelastning viktiga att lyfta fram, inte bara för det generella välmåendets skull, utan även för att det är två faktorer som kan påverka kreativiteten på arbetsplatser (de Jonge et al., 2012). Arbetsbelastning kan relateras till stress exempelvis genom att för hög arbetsbelastning tillsammans med undermålig återhämtning kan leda till alltför hög stress. Detta i sin tur kan resultera i minskad kreativitet samt sjukskrivning. Man ska dock även komma ihåg att för att kreativiteten ska kunna florera krävs det generellt sett att det på individen föreligger ett visst mått av arbetsbelastning, i form av kognitiva krav (Karasek, 2008). Om målet är hälsosamma och kreativa medarbetare resulterar det hela således i en balansgång där man varken bör sträva efter att undvika att sätta krav på individen eller för den delen sätta för höga krav och arbetsbelastning på individen. Rimligtvis ter det sig oftast på det viset att det är scenariot som präglas av en hög grad av arbetsbelastning som dominerar. En väldigt hög arbetsbelastning kan från arbetsgivarens sida spegla uttryck för försök till effektivitet eller brist på resurser och det kan tyckas rimligt att en hög arbetsbelastning är lösningen på problemen. I själva verket riskerar man att få motsatt effekt med för hög arbetsbelastning vilket kan leda till alltför hög stress om inte återhämtningen från arbetsbördan lyckas. Stressen i sin tur kan förutom hälsoskadliga effekter även leda till bristfällig kreativitet och sjukskrivning vilket skulle innebära att arbetsbelastningen lett till det motsatta i förhållande till arbetsgivarens initiala hopp om en ökad produktivitet (de Jonge et al., 2012).

De Jonge et al. (2012) pekar även på att arbetsbelastning kan utgöra en problematiserande faktor genom att det ofta finns svårigheter med att minska kraven på arbetsplatsen även om man hade velat. Istället bör fokus ligga på att öka de resurser som används och behöver användas i yrkesutövandet. Resurser avser här de psykosociala tillgångar som finns tillgängliga på arbetsplatsen (Hobfoll, 2002). I studien av de Jonge et al. (2012) lyfter man även fram vikten av att återhämta sig från alla krav på arbetsplatsen. Återhämtning syftar här till "[...] the process during which an individual's functioning returns to its prestressor level and in which strain is reduced." (Meijman & Mulder, 1998, refererat i de Jonge et al., 2012, s. 322). Processen återhämtning kan således ses som en motsats till job demands. Om återhämtningen kan ske kommer det enligt de Jonge et al. att leda till att individens prestationsförmåga samt hälsotillstånd blir bättre. Om återhämtningen å andra sidan inte kan ske kommer prestationsförmåga och hälsa påverkas i motsatt riktning och individen kommer påbörja följande arbetsdag i ett tillstånd som karaktäriseras av undermålighet vilket gravt förminskar möjligheterna till att vara kreativ på arbetsplatsen. På så vis kan återhämtning ses som en faktor som kan agera modererande mellan arbetsbelastning och stress, där det avgörs om den höga arbetsbelastningen leder till negativa konsekvenser eller ej.

Vidare beskriver Karasek i sin demand-control modell att det är två faktorer som är framstående vid framkallandet av stress; job control och job demands (Karasek, 1979, refererat i Landy & Conte, 2010). Job control syftar här till kontroll i form av en kombination av handlingsfrihet gällande användandet av olika sorters kompetenser samt hög grad av autonomi i yrket. Job demands å andra sidan syftar till den arbetsbelastning man har samt de intellektuella anspråk som arbetet gör. Karasek redogör för hur olika kombinationer av de två faktorerna kontroll och krav resulterar i olika typer av arbeten vilka har olika stressnivåer som konsekvens. För att exemplifiera detta hittar vi yrken såsom arkitekt där kontrollen är hög och kraven är låga (low strain job) medan exempelvis läkare och rimligtvis även personer inom HR-funktioner återfinns där både kraven och kontrollen är hög (active job). Vidare finner vi exempelvis vaktmästare där både kontrollen och kraven är låga (passive job), samt där kontrollen är låg men kraven är höga finner vi yrken som till exempel brevbärare (high strain job). Karasek fann att den sistnämnda kombinationen, med höga krav och låg kontroll, korrelerar positivt med psykisk överansträngning såsom utmattning och depression samt missnöje med sitt arbete. På motsatt vis tenderar kombinationen som karaktäriseras av höga krav samt hög kontroll, active jobs, att vara av hälsofrämjande och stimulerande karaktär samt korrelera positivt med hög arbetstillfredsställelse. (Karasek, 1979, refererat i Landy & Conte, 2010) Karaseks demand-control modell tyder således på att om hälsosamma, kreativa och produktiva medarbetare är något som eftersträvas bör man undvika och motverka faktorer i arbetet som liknar de som man finner hos high strain jobs samt sträva mot de faktorer som man finner bland active jobs.

### *1.10. Stress*

Vad händer om återhämtningen inte är tillräcklig, eller om arbetsbelastningen och de arbetsmässiga kraven på individen är alltför stora? Quick, Wright, Adkins, Nelson och Quick (2013) diskuterar detta. De menar att en mängd konsekvenser är att vänta, däribland stress, försämrad kreativitet och produktivitet, fysiska och psykiska åkommor och sjukskrivning. En viktig distinktion att göra när man diskuterar specifikt stress är att den dels skiljer sig över olika nivåer; akut eller kronisk, men även vad det är för typ av stress; distress eller eustress. Det är inte den akuta stressen där stressnivån tillfälligt höjs för att därefter återgå till "normalnivån" efter påverkan från en stressor som brukar ses som ett problem. Istället är det den kroniska stressen där upplevelsen av stress existerar en längre period som gör att återhämtningsperioden också skjuts längre och längre fram som kan utgöra en problematiserande omständighet eftersom detta i sin tur kan få konsekvenser såsom försämrad arbetsprestation, utmattning och kontraproduktivt beteende. Vidare bör man även belysa distinktionen mellan distress och eustress. Generellt sett när man talar om de påföljder som stress kan få talar man om distress och de negativa konsekvenserna som stress kan leda till. Det är viktigt

att även lyfta fram att när de personer som exempelvis arbetar med HR utsätts för stress finns det också en möjlighet att det leder till eustress. En bättre hantering av stress kan utveckla nya färdigheter och styrkor som ökar motståndskraften mot distress vilket i sin tur kan påverka möjligheterna till att vara kreativ (Quick et al., 2013).

Ytterligare en viktig poäng att belysa när man diskuterar arbetsbelastning, krav på arbetsplatsen, stress och sjukskrivning är att det finns en stor mängd faktorer som spelar roll och flertalet av dessa är individbaserade (Quick et al., 2013). Faktorer som kan ha en inverkan på stress kan vara både externa, såsom ens sociala nätverk, samt interna, såsom hardiness, typ A beteende, personlighet och locus of control men även den diet och nivå av fysisk aktivitet man har och ens socioekonomiska status. Värt att nämna är även att flertalet av dessa faktorer är dynamiska, d.v.s. man kan arbeta på att bli bättre på att hantera stress men man kan även bli sämre på att hantera stress om användning eller övning uteblir. Även det sätt som individen betraktar händelser på spelar roll; cognitive appraisal. Den enskilda bedömningen av ett och samma stimulus kan till exempel variera mellan positiv och negativ valens helt beroende på vem det är som gör bedömningen och reaktiviteten som följer skiljer sig därmed också (Quick et al., 2013).

Quick et al. (2013) lyfter vidare fram att höga grader av faktorer som utsätter en individ för stressrisk kan överväldiga individen även om denne även har hög nivå på de faktorer som kan hjälpa mot distress. Låga nivåer av riskfaktorer kan leda till uteblivna negativa konsekvenser och positiva konsekvenser i form av ökat motstånd mot stress.

### *1.11. Sjukskrivning*

Ibland kan dock kraven bli för höga vilket i slutändan kan resultera i frånvaro från arbetet på grund av sjukskrivning. Sjukskrivning i sin helhet, såväl korttids- som långtidssjukskrivning och dess bakomliggande och hälsoskadliga orsaker är givetvis viktiga att motverka, inte bara för hälsans skull, utan även på grund av att organisationen kan påverkas genom försämrade prestation t.ex. på grund av nedsatt förmåga till kreativitet (Inoue et al., 2010; de Jonge et al., 2012).

Orsakerna till sjukskrivning är många och mångfacetterade. Det kan t.ex. handla om psykisk stress, tävlingsmoment och pausbrist, bristfällig motion, depression m.fl. vilket i sin tur kan leda till ömhet, trötthet, värk och smärta. (Liukkonen, n.d.). I en studie av Bourbonnais och Mondor (2001) undersöktes bland annat sambandet mellan job strain, som definierat av Karasek, och korttidssjukskrivning, som enligt denna definition varade mellan en och fem dagar. Studien pekade på resultat i enlighet med tanken att en association finns mellan sjukskrivning och job strain.

Vidare påvisar Hultin, Lindholm, Malfert och Möller (2012) att frekvent korttidssjukskrivning tenderar att senare resultera i långtidssjukskrivning och att sjukfrånvaro med mer än 15 dagar per år innebär en riskfaktor för uppsägning och arbetslöshet. Detta pekar på olämpligheten för

medarbetare att anstränga sig över sina resurser och vara sjukskriven under korta perioder för att återhämta sig istället för att bearbeta de strukturella arbetsmässiga orsakerna till frånvaron och på sikt framgångsrikt kunna undvika sjukfrånvaro.

Även Inoue et al. (2010) undersökte betingelser kring job strain som definierat enligt Karasek men här i samband med depressive disorder såsom depressivt humör och stämning. Depressive disorder är en av de vanligaste orsakerna till långtidssjukskrivning från jobbet och kan leda till avsevärt försämrad hälsa och produktivitet på arbetsplatsen. I studien fann man bland annat ett samband mellan hög role ambiguity, låg job control och förekomsten av sjukskrivning i 30 dagar eller mer på grund av depressiv sjukdom. Detta kan vara relevant för anställda på HR-funktioner, såväl som för andra funktioner, eftersom man då vet i vilken riktning det kan vara lämpligt att rikta sina interventioner i syfte att motverka de negativa konsekvenser som kan följa, förutsatt att det visar sig vara ett område med brister för den aktuella arbetsplatsen (Inoue et al., 2010). Sjukskrivningens relation till kreativiteten är tveeggad. Å ena sidan skulle sjukfrånvaron kunna ses som en frizon, där återhämtning från alltför höga krav och hög stress kan ske. Å andra sidan finns det indikationer på att sjukfrånvaro under korta perioder tenderar att leda till sjukskrivning under längre perioder vilket sannolikt inte är positivt för kreativiteten – hur kreativ är det möjligt att vara i sitt yrkesutövande om man ständigt är sjukskriven?

### *1.12. Privat och offentlig sektor*

Det för föreliggande studie relevant att differentiera den privata från den offentliga sektorn. Laing (2003) som forskat kring skillnader mellan sektorerna menar att medan intressen i den privata servicesektorn kretsar kring konkurrens samt att maximera t.ex. effektivitet och lönsamhet är det snarare faktorer som jämlikhet och social rättvisa som karaktäriserar den offentliga servicesektorns fokus.

Organisationsklimatet kan som tidigare nämnt utgöra en bra grund för att kreativitet och förändring ska kunna florera. Eftersom arbetsmarknaden på sätt och vis är polariserad kan det vara relevant att belysa hur värderingar och engagemang skulle kunna tänkas prägla arbetsmiljön på olika sätt inom privat och offentlig sektor. I en studie av Lyons, Duxburys och Higgins (2006) har jämförelser gjorts mellan medarbetares värderingar och engagemang på flertalet kanadensiska organisationer i de olika sektorerna. Deltagarna i studien definieras som kunskapsarbetare och är tjänstemän som exempelvis jobbar inom administration och ledarskap. Resultatet kan tydas som att det inte finns någon grundläggande skillnad i värderingar som gör att människor söker en karriär inom den ena eller den andra sektorn. En av de väsentliga upptäckterna är bland annat att anställda inom offentlig sektor varken är mer altruistiska eller mindre självupptagna än anställda inom privat sektor. Antagandet att offentligt anställda drivs av helt andra motiv än anställda inom privat sektor

sätts därmed i gungning.

En skiljelinje som däremot utmynnat ur samma studie som nämnts ovan är att anställda inom privat sektor värderar prestigefyllt arbete mer än anställda inom offentlig sektor. Detta kan bero på att offentliga institutioners anseende försämrats bland medborgare och att människor som värderar prestige högt därför söker jobb inom privat sektor. Alternativt kan en förklaring vara att offentligt anställda, i skuggan av den mörka bild som ofta återges kring offentlig sektor, tonar ner betydelsen av prestige när de rapporterar sina värderingar kring arbetet. (Volcker, 1989; Zussman, 1997, refererat i Lyons et al., 2006)

Lyons, Duxburys och Higgins (2006) hittade även skillnader mellan sektorerna beträffande *organizational commitment*, d.v.s. den grad av engagemang en anställd uppvisar gentemot sin organisation. Anställda inom privat sektor uppvisar större engagemang till sina organisationer jämfört med offentligt anställda. Detta kan enligt forskarna i studien tolkas som att ett färre antal anställda inom offentlig sektor har mål och värderingar som är kompatibla med sina respektive organisationers mål och värderingar.

En annan förklaring kan också vara att begreppet "organisation" kan ha olika betydelse för anställda inom de olika sektorerna. Engagemang till sin organisation i privat sektor handlar oftast om engagemang gentemot sitt "företag" eller "firma" vilket är enkelt att tyda. Inom offentlig sektor är det svårare att beskriva gentemot *vad* man egentligen känner engagemang. Det kan rimligen vara så att offentligt anställda inte upplever att de har speciellt starka eller direkta band till organisationen utan snarare till den bakomliggande institutionen eller förtroendeuppdraget de tilldelats. Kanske anställda inom offentlig sektor upplever ett mer direkt engagemang gentemot allmänheten istället för organisationen de verkar inom. (Zeffane, 1994)

Fortsättningsvis diskuterar Riphahn (2004) i sin artikel skillnader mellan offentlig och privat sektor i Tyskland gällande frånvaro från arbetet. Det antas att de som arbetar i den offentliga sektorn har mer frånvaro från arbetsplatsen på grund av att anställningstryggheten där är högre samt att det är avsevärt mindre risk för så kallad "demand shock", d.v.s. fenomenet att plötsliga händelser leder till antingen minskad eller ökad efterfrågan på tjänster eller varor jämfört med privat sektor. Detta skulle kunna innebära att personer inom den privata sektorn har incitament att inte vara frånvarande eftersom sannolikheten där är större att de blir av med jobbet jämfört med de som arbetar inom offentlig sektor. Man har även kunnat se att frånvaron minskar på arbetsplatser i ekonomiskt dåliga tider och i tider då arbetslösheten är hög (Riphahn, 2004).

Om arbetsbelastningen är alltför hög till den grad att de anställda måste sjukskriva sig för att återhämta sig, samtidigt som sjukskrivningen uteblir på grund av t.ex. den lägre anställningstrygghet som finns i den privata sektorn skulle det kunna innebära att återhämtning inte sker. Detta i sin tur kan resultera i att hälsotillståndet, kreativiteten, och prestationsförmågan hos

medarbetarna försämras. För organisationer i den privata sektorn skulle detta kunna vara problematiserande eftersom det kan verka som om en låg grad av sjukfrånvaro föreligger medan det i realiteten kanske är så att många fler hade behövt sjukskriva sig för att få återhämtning. En högre grad av återhämtning hade i så fall kunnat resultera i en ännu högre kreativitet som gjort att organisationen på sikt blomstrat (de Jonge et al., 2012). Å andra sidan är det svårt att utröna om hur mycket som den lägre anställningstryggheten som de privatanställda erfar faktiskt påverkar sjukfrånvaron. Oavsett grad av påverkan kan man dock se tecken på att den offentliga sektorn präglas av högre grader av sjukfrånvaro. Detta kan kopplas till dels Bourbonnais och Mondors (2001) undersökning som pekar på att det existerar en association mellan job strain och korttidssjukskrivning men även studien av Hultin et al. (2012) som lyfter fram att korttidssjukskrivning inte sällan resulterar i långtidssjukskrivning. Sjukfrånvaron speglar ofta underliggande problem såsom för hög arbetsbelastning, distress, samt frånvaron av ett kreativt arbetsklimat, vilka i sin tur har ett negativt samband med kreativitet. Detta kan i sin tur leda till att organisationen inte kan nå upp till de kreativitetsnivåer som annars hade varit möjligt (Liukkonen, n.d.; Quick et al., 2013; de Jonge et al., 2012).

### *1.13. Syfte*

Tanken med denna uppsats är att undersöka hur upplevt kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning och sjukskrivning är relaterade till organisatorisk kreativitet. Eftersom HR typiskt sett jobbar med och kring dessa frågor valdes denna funktion som utgångspunkt. Kreativitet kan vara viktigt för HR-funktioner i flera olika avseenden; genom idéförslagssystem och möten med övriga medarbetare kan HR utveckla nya arbetsmetoder och innovativa praktiska lösningar som kan ha betydelse för hela personalens arbetstillfredsställelse men också för att nya produkter eller tjänster ska kunna utformas i syfte att hålla organisationen konkurrenskraftig. HR ansvarar ju trots allt för hela organisationens mänskliga resurser vilket innebär att de har möjlighet att i alla fall indirekt påverka hela organisationens kreativa förmåga.

I syfte att förmedla ett holistiskt perspektiv beträffande olika aspekter som kan vara relevanta i skapandet av en kreativ arbetsmiljö har även andra kontextuella faktorer som bl.a. motivation och ledarskap behandlats översiktligt. Förutom att identifiera sambanden mellan upplevt kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning, sjukskrivning och organisatorisk kreativitet är det också intressant att söka svar på hur dessa tre faktorer kan förutsäga organisatorisk kreativitet. Eftersom arbetsmarknaden är polariserad i den bemärkelsen att det finns en privat och en offentlig sådan tänker vi oss även att det kan vara värt att belysa hur upplevd organisatorisk kreativitet, kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning och sjukskrivning skiljer sig mellan HR-medarbetare i privat kontra offentlig sektor.

#### *1.14. Hypoteser*

1. Det finns ett samband mellan upplevt kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning, sjukskrivning och upplevd organisatorisk kreativitet hos HR-medarbetare.
2. Variablerna upplevt kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning och sjukskrivning kan till stor del predicera upplevd organisatorisk kreativitet hos HR-medarbetare.
3. Det finns en skillnad i upplevt kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning, sjukskrivning och upplevd organisatorisk kreativitet beroende på om man som HR-medarbetare arbetar inom privat eller offentlig sektor.

## 2. Metod

### 2.1. Deltagare

Målet för föreliggande undersökning var att ha 100 deltagare; 50 inom privat sektor och 50 inom offentlig sektor. Detta målet uppnåddes; totalt deltog 112 personer varav 56 personer från offentlig sektor och 56 personer från privat sektor. Könsfördelningen speglade den könsfördelning som ofta verkar föreligga på universitetsutbildningar inom personal- och arbetslivsfrågor vilket är ca 80% kvinnor och 20% män (t.ex. Universitets- och högskolerådet, 2013). Ca 60% av deltagarna var antingen i åldern 26-35 år eller i åldern 36-45 år (ca 30% vardera). Bland övriga deltagare var majoriteten 46 år och uppåt. Nästan 70% av deltagarna svarade att de hade en högskoleutbildning avklarad som var längre än tre år. Ungefär lika många uppgav att de endast hade en gymnasieutbildning i bagaget eller en högskoleutbildning som var kortare än tre år (ca 14 % vardera). Den stora majoriteten av deltagarna svarade att de hade rollen som medarbetare inom HR (ca 70%) medan resten uppgav att de var ledare inom HR utom några undantag som svarade att de hade en annan roll inom HR. Omkring 50% av deltagarna uppgav att de varit anställda inom organisationen 1-5 år. Ca 20% svarade att de varit anställda mindre än ett år och övriga deltagare var jämnt fördelade mellan resterande svarsalternativ (6-10 år och 11-15 år var något vanligare än övriga svarsalternativ som innebar ännu längre anställningstid). Ungefär 80% av deltagarna uppgav att de jobbade heltid och omkring 15% fyllde själva i manuellt hur mycket de jobbade som var allt ifrån 20% till 140% plus ett antal deltagare som ändå fyllt i 100% trots att heltid var det första svarsalternativet man kunde välja. Uppskattningsvis kontaktades ungefär 150 företag totalt. Typen av arbetsplats deltagarna hade varierade stort såväl mellan som inom sektor. Inom den offentliga sektorn arbetade alla på diverse myndigheter. Dessa myndigheter i sin helhet hade huvudsakliga uppgifter inom bland annat säkerhet, administration, kontroll och reglering. Inom den privata sektorn arbetade dels en stor del av deltagarna inom detaljhandeln, dels en mindre del inom bemanningsföretag. Gemensamt för samtliga deltagare var att alla jobbade med personalfrågor i någon form; arbetsmiljörelaterade uppgifter, urval och rekrytering, bemanning och schemaläggning, kompetensutveckling, arbetsrätt, olika administrativa arbetsuppgifter m.m.

### 2.2. Material

En kvantitativ ansats valdes i form av en enkätundersökning med det bakomliggande syftet att urskilja statistiska mönster kring kreativitet och tre olika förutsättningar för att kreativitet ska kunna uppstå bland HR-medarbetare i organisationer i Sverige. Dels var sambanden mellan organisatorisk kreativitet och de olika förutsättningarna av intresse men också om dessa skiljer sig mellan privat sektor och offentlig sektor. En internetbaserad enkät utarbetades för att samla in data. Denna datainsamlingsmetod valdes med flera olika motiv som bakgrund. Dels kunde såväl tid som miljö



sparas och ekonomiska kostnader hållas nere, dels innebar det en underlättande faktor i form av att all data kunde överföras direkt från internetenkäten till SPSS. Ett annat motiv var att inkludera HR-medarbetare i organisationer från hela Sverige för att öka generaliserbarheten samt av praktiska skäl som grundar sig på att HR-funktionerna typiskt sett är relativt små. Då målet var att få in cirka 100 svar och HR-funktionerna ofta förekommer på organisationernas huvudkontor i exempelvis Stockholm hade förutsättningarna för att uppnå målet försämrats avsevärt om fysiska enkäter hade delats ut i Lund och i närområdet i övrigt. Vidare bidrog användandet av en internetenkät till att eventuell intervjubias kunde undvikas samt att anonymiteten hölls på en hög nivå vilket bland annat var av relevans då enkäten innehöll en del frågor som potentiellt kunde upplevas som känsloladdade. Däremot kan den brist på kontroll som internetenkäten medförde påverkat datainsamlingen i en negativ riktning i den bemärkelsen att miljöerna deltagarna svarat i kan ha varierat. Metoden innebar också en risk för selektivt bortfall där man exempelvis kunde tänka sig att de personer och företag som hade en alltför hög arbetsbelastning valde att avstå från studien. Inte heller fanns det någon möjlighet till vägledning eller att ställa frågor kring enkäten. Av denna anledningen valde vi att sammansätta en enkät där de olika delarna är beprövade sedan tidigare. Med samtliga för- och nackdelar med den valda datainsamlingsmetoden i åtanke ansåg författarna av denna undersökning att fördelarna i slutändan vägde tyngre än nackdelarna.

Själva enkäten bestod av totalt 80 frågor; två frågor skapade vi själva ("Vilken sektor tillhör din organisation?" och "Vilken roll inom HR har du?") och övriga frågor fick vi tillgång till via handledare och tillika doktor Farida Rasulzada. Inledningsvis ställdes åtta frågor kring demografin gällande deltagaren. Därefter följde Ekvalls GEFA-formulär uppdelat på 50 frågor som berör faktorer kring det kreativa arbetsklimatet. De 50 frågorna är i sin tur uppdelade på tio dimensioner med fem frågor för varje dimension (t.ex. "Folk här känner ofta arbetsglädje" och "Det förekommer maktkamp och revirbevakande."). De fem frågorna i varje dimension syftade till att kontrollera att frågorna inom respektive dimension korrelerar med varandra och således mäter det begrepp/konstrukt som man avser att mäta. Reliabiliteten kunde således fastställas genom Cronbach's Alpha då frågorna inom varje dimension korrelerade med varandra starkt (t.ex. risktagande 0,767). Reliabilitetskoefficienten för alla 50 frågor från Ekvall var 0,952. Formuläret hade en fyrgradig skala som gick mellan "stämmer inte alls", "stämmer i viss mån", "stämmer ganska bra" och "stämmer i hög grad". Ekvalls tio olika dimensioner har också testats på en mängd olika organisationer av bl.a. Ekvall själv. Efteråt följde åtta frågor skapade av Farida Rasulzada rörande kreativitet/idéer där ett exempel var "Kreativitet behövs i en stor del av mitt dagliga arbete." och skalan gick mellan (0) "stämmer inte alls", (1) "stämmer i viss mån", (2) "stämmer ganska bra" och (3) "stämmer i hög grad". Reliabilitetskoefficienten för kreativitet/idéer var 0,714. Fyra frågor om resurser följde med en tregradig skala vilken varierade smått beroende på område.

Ett exempel var ”I stort har jag tillgång till de resurser jag behöver i mitt arbete.” där skalan gick mellan ”stämmer i viss mån”, ”stämmer ganska bra” och ”stämmer i hög grad”. Dessa frågor uteslöts sedan p.g.a. denna studies avgränsningar. Sedermera följde tre frågor rörande arbetsbelastning som också skapats av Farida Rasulzada, exempelvis ”Jag har för mycket att göra på för kort tid.” där skalan gick mellan 0-3; (0) ”aldrig”, (1) ”ibland”, (2) ”ofta” och (3) ”alltid”. Reliabilitetskoefficienten för arbetsbelastning var 0,535. Sedan följde sex frågor gällande sjukskrivning som är skapade av doktor Paula Liukkonen, exempelvis ”Har du varit korttidssjukskriven (kortare än 30 dagar) under det senaste året?” där svarsalternativen varierade från 0-3; (0) ”nej, aldrig”, (1) ”ja, en gång”, (2) ”ja, 2-3 gånger” till (3) ”ja, mer än 3 gånger”. Reliabilitetskoefficienten för sjukskrivning togs inte fram då vi bara använde två frågor för hela dimensionen och vi inte har tillgång till Paula Liukkonens material.

### *2.3. Procedur*

Efter kartläggning av olika typer av HR-avdelningar etablerades en första kontakt med dessa per telefon och e-mail. På grund av den specifika population som studien riktade sig till och de praktiska hinder som medföljde användes ett bekvämlighetsurval. I samband med detta lades information om forskningssyfte och tillvägagångssätt fram tillsammans med andra forskningsetiska premisser såsom konfidentialitet, samtyckekrav och att insamlad data endast användes för forskningsändamål. Via en länk skickades den internetbaserade enkäten ut till deltagarna, ibland till deltagarna direkt och ibland till ansvarig person som sedan vidarebefordrade länken till sina medarbetare. I slutet av enkäten fick även deltagarna erbjudande om att ta del av resultaten och uppsatsen i sin helhet när denna var färdigställd med förhoppning att viss lärdom skulle kunna dras på HR-funktioner. Datainsamlingen pågick i drygt två veckor. Därefter sammanställdes den och fördes in i SPSS för bearbetning och analys. De kvalitativa momenten sammanställdes och analyserades separat, varpå kategorisering av kommentarerna utfördes för att kunna hitta några generella teman.

### 3. Resultat

#### 3.1. Deskriptiv statistik

Medelvärden och standardavvikelser för de undersökta klimatdimensionerna återfinns i *tabell 1*. Dessa jämfördes med data från Ekvall (1990), se *tabell 2*, som hämtats från tio kreativa/innovativa organisationer och fem stagnerade organisationer. Syftet var att få en referenspunkt för den inhämtade datan. Av de erhållna värdena framgick att dimensionerna präglades av en innovativ natur i förhållande till Ekvalls jämförelsedata. Detta återspeglades även vad gäller klimatet i helhet. Skalan för klimatfrågorna gick från (0) ”stämmer inte alls” till (3) ”stämmer i hög grad”. Se *tabell 3* för medelvärden och standardavvikelser för organisatorisk kreativitet, arbetsbelastning samt kort- och långtidssjukskrivning. Skalan för organisatorisk kreativitet och arbetsbelastning gick mellan (0) ”aldrig” till (3) ”alltid”. För både kort- och långtidssjukskrivning gick skalan från (0) ”nej, aldrig” till (3) ”ja, mer än 3 gånger”.

#### *Tabell 1.*

*Deskriptiv statistik för de olika klimatdimensionerna.*

<u>Klimatdimension</u>	<u>M</u>	<u>SD</u>
Utmaning/Motivation	2,48	0,47
Frihet	2,18	0,50
Idéstöd	2,14	0,55
Tillit/Öppenhet	1,97	0,54
Livfullhet/Dynamik	2,15	0,60
Lekfullhet/Humor	2,12	0,56
Debatt/Mångfald	1,83	0,57
Konflikter	0,86	0,57
Rishtagande	1,72	0,54
Idétid	1,42	0,56
Klimat totalt	1,89	0,35

Tabell 2.

Jämförelsedata hämtat från Ekvall (1990)

<u>Klimatdimension</u>	<u>Stagnerade, M</u>	<u>Innovativa, M</u>
Utmaning/Motivation	1,63	2,38
Frihet	1,53	2,10
Idéstöd	1,08	1,83
Tillit/Öppenhet	1,28	1,78
Livfullhet/Dynamik	1,40	2,20
Lekfullhet/Humor	1,40	2,30
Debatt/Mångfald	1,05	1,58
Konflikter	1,40	0,78
Rishtagande	0,53	1,95
Idétid	0,97	1,48
Klimat totalt	1,23	1,84

Tabell 3.

Deskriptiv statistik för organisatorisk kreativitet, arbetsbelastning och kort- och långtidssjukskrivning

<u>Variabel</u>	<u>M</u>	<u>SD</u>
Organisatorisk kreativitet	2,06	0,45
Arbetsbelastning	2,37	0,48
Korttidssjukskrivning	1,73	0,79
Långtidssjukskrivning	1,04	0,21

### 3.2. Korrelationer

Innan våra analyser genomfördes kontrollerades och bekräftades att populationen var normalfördelad och att inga outliers som påverkade resultatet i stort kunde påvisas. Med syfte att besvara hypotes 1, som säger att det finns ett samband mellan upplevt kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning, sjukskrivning och upplevd organisatorisk kreativitet hos HR-medarbetare, togs korrelationer mellan dessa variabler fram vilka presenteras i *tabell 3*. I föreliggande analys användes Pearson product-moment korrelationskoefficient med en signifikansnivå på 0,01 (\*\* indikerar signifikanta resultat). I överensstämmelse med Cohens riktlinjer (1988) kunde ett starkt signifikant positivt samband konstateras mellan organisatorisk kreativitet ( $N=111$ ) och arbetsklimat

( $N=106$ ). Arbetsklimatet (klimat totalt) är ett sammantaget mått på alla klimatdimensioner. Även ett medelstarkt signifikant negativt samband påvisades mellan organisatorisk kreativitet och arbetsbelastning ( $N=109$ ). Ett svagt signifikant negativt samband kunde också noteras mellan arbetsklimat och arbetsbelastning. ( $N=104$ ). Vidare påträffades också en svag signifikant positiv korrelation mellan arbetsbelastning och långtidssjukskrivning ( $N=112$ ). Ingen signifikant korrelation mellan långtidssjukskrivning och korttidssjukskrivning ( $N=112$ ) kunde hittas.

Tabell 4.

Korrelationer mellan org.kreativitet, klimat totalt, arbetsbelastning, korttidssjukskrivning och långtidssjukskrivning

	Org.kreat.	Klimat totalt	Arb.belastn.	Kortt.sjukskr.	Långt.sjukskr.
Org.kreativitet $r$	1	0.566**	-0.369**	-1.73	-0.171
Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.070	0.074
Klimat totalt. $r$	0.566**	1	-0.298**	-0.182	-0.014
Sig. (2-tailed)	0.000		0.002	0.062	0.889
Arbetsbelastn. $r$	-0.369**	-0.298**	1	0.154	0.285**
Sig. (2-tailed)	0.000	0.002		0.109	0.003
Kortt.sjukskr. $r$	-0.173	-0.182	0.154	1	0.183
Sig. (2-tailed)	0.070	0.062	0.109		0.054
Långt.sjukskr. $r$	-0.171	-0.014	0.285**	0.183	1
Sig. (2-tailed)	0.074	0.889	0.003	0.054	

### 3.3. Multipel regressionsanalys

Med syfte att besvara hypotes 2 som pekade på att upplevt kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning och sjukskrivning till stor del kunde predicera upplevd organisatorisk kreativitet hos HR-medarbetare genomfördes en standard (enter) multipel regressionsanalys. Organisatorisk kreativitet användes som kriterievariabel och kreativt klimat, arbetsbelastning, korttidssjukskrivning samt långtidssjukskrivning användes som prediktorvariabler. Resultatet pekade på  $R^2 = .414$ .  $F(4) = 17.317$ . \*\*\*  $p < .000$ . Prediktorerna omvandlades därefter till standardiserade beta-koefficienter. Alla prediktorerna var bidragande men det enskilt största bidraget till det predicerade värdet var klimatet ( $Beta = .524$ ).

### 3.4. T-test för oberoende medelvärden.

Hypotes 3 postulerade att upplevd organisatorisk kreativitet, kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning

och sjukskrivning skiljer sig mellan HR-medarbetare i privat och offentlig sektor. Ett t-test för oberoende medelvärden genomfördes för att undersöka detta där en signifikansnivå på 0,025 användes då hypotesen var oriktad och för att minimera risken för typ I fel. Detta i sin tur kan relateras till resultatet och att det istället uppstår en ökad risk för typ II fel. Inga statistiskt signifikanta skillnader mellan sektorerna uppkom beträffande organisatorisk kreativitet, dock påträffades en moderat effekt enligt Cohen's riktlinjer (1988) (privat sektor  $M= 2.09$ ,  $SD=0.47$ , offentlig sektor  $M=2.04$ ,  $SD=0.43$ ;  $\eta^2= 0.06$  ). Det uppkom inte heller några signifikanta resultat för de andra faktorerna. Den skillnad mellan sektorerna som däremot var närmast signifikant var korttidssjukskrivning (privat sektor  $M=1.62$ ,  $SD=0.84$ , offentlig sektor  $M=1.84$ ,  $SD=0.73$ ;  $t(110) = -1.435$ ,  $p > = 0.025$ , two-tailed). En stor effektstorlek på 0.14 kunde konstateras här ( $\eta^2= 0.14$ ).

### 3.5. Kvalitativ tematisering

Ett kvalitativt moment i enkäten syftade till att deltagarna fick beskriva de system i organisationen som fanns till för att fånga upp nya idéer. 41 svar erhöles och efter en tematisering av dessa växte tre teman fram. Den första postulerade att det fanns en specifik grupp eller individ på arbetsplatsen, ofta med viss utbildning specifikt för uppgiften, som hade som del i sina arbetsuppgifter att arbeta med att finna och fånga upp idéer. Den andra kategorin handlade om att medarbetarna hade möjligheter att skicka in förslag och nya idéer genom till exempel intranät, förslagslådor och avvikelssystem till ansvarig person som sedan fattade beslut angående det specifika ärendet. Den tredje kategorin kretsade kring enhetsmöten, arbetsplatsträffar och möten på vecko- eller månadsbasis där alla medarbetare hade möjlighet att lyfta fram nya idéer.

## 4. Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka olika samband mellan upplevt kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning, sjukskrivning och organisatorisk kreativitet bland HR-medarbetare i Sverige. För att få en bredare bild av HR-arbetsmarknaden valdes organisationer från både privat sektor och offentlig sektor. Då HR-funktionerna oftast är relativt små föranledde detta ett behov av att kontakta en mängd olika organisationer i syfte att komma upp i vårt mål på 100 deltagare. Totalt insamlades data från 112 deltagare varav cirka hälften var från diverse myndigheter och den andra hälften från olika privata företag. Då kreativitet tenderar att sammankopplas med skapandet av materiella produkter, inte minst inom högteknologi och elektronikindustrin i stort, var tanken att försöka lyfta kreativitetens väsentliga roll utifrån ett tjänstemannaperspektiv. Eftersom HR-funktionens arbetsuppgifter utgörs av att hantera hela organisationens mänskliga resurser borde kreativiteten både få betydelse för HR-medarbetarnas arbetsmetoder och välbefinnande men också för skapandet av nya system, forum och tankesätt som rimligen skulle gynna övriga medarbetares arbetsmetoder och välbefinnande i de berörda organisationerna. Om organisationens medarbetare upplever att de verkar inom en kreativ och stimulerande arbetsmiljö skulle detta i sin tur även kunna resultera i ekonomiska framgångar och materiella innovationer för hela organisationen.

### 4.1. Samband mellan använda variabler

Frågeställning 1 söker svar på hur relationen mellan variablerna upplevt kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning, sjukskrivning och organisatorisk kreativitet ser ut hos HR-medarbetare. Resultatet avslöjade bl.a. att det upplevda kreativa arbetsklimatet och organisatorisk kreativitet hade en stark signifikant positiv korrelation. En ännu starkare korrelation hade kunnat vara negativt eftersom arbetsklimat och organisatorisk kreativitet i så fall hade överlappat varandra och till stor del mätt samma sak. Den starka signifikanta positiva korrelationen som kunde konstateras ligger i linje med Ekvalls (1990) resultat som belyser klimatets viktiga roll för innovativiteten i en organisation. Även i den rekonstruerade modellen (*figur 2* i inledningen) åskådliggörs klimatets centrala och modererande roll mellan de tillgångar som en organisation har till sitt förfogande och de önskvärda effekter, där innovationer utgör en hörnsten, som tillgångarna kan utmynna i. Det är dock viktigt att poängtera att det endast handlar om ett *samband* mellan klimat och organisatorisk kreativitet vilket innebär att resultatet inte säger något om *kausalitet*. Är det kreativiteten inom organisationen som orsakar det kreativa arbetsklimatet eller vice versa? Precis som Ekvall (1990) beskriver i sin modell kan klimatet leda till en ökad vinst och innovationer medan en ökad vinst och innovationer kan återverka på klimatet och göra det mer kreativt. Det ska också tilläggas att det kan finnas ett s.k. ”spurious relationship” som innebär att någon okänd tredje variabel reglerar relationen mellan

kreativt arbetsklimat och organisatorisk kreativitet.

Fler relationer mellan studiens beroende variabler kunde påvisas. Ett medelstarkt signifikant negativt samband mellan upplevd arbetsbelastning och organisatorisk kreativitet kunde utläsas ur resultatet. Precis som de Jonge et al. (2012) beskriver är arbetsbelastning en faktor som kan påverka kreativiteten på arbetsplatsen vilket vårt resultat stärker. Ju större arbetsbelastning en medarbetare har desto mindre kreativ blir denne. Det ska återigen understrykas att riktningen i en korrelation inte går att fastställa då det lika gärna skulle kunna förhålla sig som så att den upplevda kreativiteten hos en medarbetare skulle kunna tänkas orsaka arbetsbelastningens omfattning.

När det gäller långtidssjukskrivning hade denna variabel ett svagt signifikant positivt samband med arbetsbelastning. Ju mer långtidssjukskriven en medarbetare var desto större arbetsbelastning upplevde denne sig ha. Då kreativitetsforskningen inte fokuserat på sjukskrivningens roll valdes därför detta nya element i denna studie. Varken lång- eller korttidssjukskrivning visade sig ha en signifikant korrelation med organisatorisk kreativitet. Med fler deltagare i vår studie hade sannolikheten för att få ett signifikant resultat ökat. På samma sätt kunde inte heller någon inbördes signifikant relation påvisas mellan lång- och korttidssjukskrivning trots att Hultin et al. (2012) menar på att korttidssjukskrivning leder till långtidssjukskrivning. Sammanfattningsvis kan hypotes 1 som handlade om att det finns ett samband mellan variablerna kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning, sjukskrivning och organisatorisk kreativitet delvis bekräftas och delvis förkastas beroende på vilka två variabler som åsyftas.

#### *4.2. Prediktion av organisatorisk kreativitet*

Frågeställning 2 handlar om i vilken utsträckning upplevt kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning och sjukskrivning kan predicera upplevd organisatorisk kreativitet bland HR-medarbetare. En multipel regressionsanalys utfördes där organisatorisk kreativitet blev kriterievariabel och övriga variabler blev prediktorer. Prediktorerna fick ett *R-square värde* på 0,414 vilket innebär att kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning och sjukskrivning tillsammans kan förklara 41,4% av variansen i organisatorisk kreativitet. När prediktorvariablerna sedan omvandlades till beta-koefficienter, i syfte att kunna ställa dem mot varandra genom att använda samma mätskala, visade resultatet att det kreativa arbetsklimatet med stor marginal var det enskilt största bidraget till den förklarade variansen i organisatorisk kreativitet.

Att klimatet var den variabel som bäst kunde förutsäga organisatorisk kreativitet kom inte som en överraskning eftersom det som tidigare nämnt kunde konstateras att det fanns en stark signifikant positiv korrelation mellan dessa två variabler. Att alla tre prediktorer tillsammans kunde förklara så mycket som 41,4 % av variansen i organisatorisk kreativitet var däremot mer än vi hade räknat med och hypotes 2 som handlade om att de tre prediktorerna till stor del kan predicera upplevd



organisatorisk kreativitet kan således bekräftas. Förutom att försöka skapa ett öppet och kreativt arbetsklimat är det därmed viktigt för organisationer att planera och hantera personalens arbetsbelastning samt att förebygga sjukskrivning i syfte att uppnå organisatorisk kreativitet. HR kan t.ex. bidra med att införa preventiva åtgärder gällande de konsekvenser som en hög arbetsbelastning skulle kunna leda till. Dessa åtgärder kan vara att införa flextid, vilket bl.a. kan underlätta och minska stress för föräldrar som har många tider att passa på grund av sina barn. Även distansarbete kan vara en god förebyggande intervention. Man har bland annat kunnat se att en måttlig mängd distansarbete kan leda till minskad stress samt ökad prestation, upplevelse av autonomi och arbetstillfredsställelse (Gajendran & Harrison, 2007). I föreliggande studie korrelerar arbetsbelastning negativt till kreativitet och positivt till långtidssjukskrivning vilket pekar på nyttan för HR-funktioner att försöka tillse att en balans mellan arbetsliv och fritid upprätthålls för HR såväl som för övriga delar av organisationen. Även vi, författarna av föreliggande studie, har under skapandets gång fått erfara en hög arbetsbelastning i form av uppsatsskrivning och deltidsarbete. Rimligtvis har även brister i återhämtningen präglat arbetets gång eftersom vi även upplevt stress vilket kan ha påverkat vår kreativitet.

Det finns många andra variabler som i alla fall hypotetiskt kan förutsäga organisatorisk kreativitet och vi diskuterade flitigt i ett tidigt stadium vilka variabler vi skulle använda oss i vår modell. Variabler som utelämnades var bl.a. motivation, ledarskap, organizational citizenship behaviour, resurser, organisationens antal anställda och ekonomiska resultat etc. En mindre andel HR-ledare fanns bland våra deltagare men vi valde att inte fokusera på ledarskapet i sig utan snarare betrakta ledarna som övriga HR-medarbetare. Med tanke på de begränsade förutsättningar vi hade till vårt förfogande ansåg vi att forskningsfältet kring ledarskap var för stort för att rymmas i vår studie och att vi hellre avgränsade oss och lyfte de aspekter och variabler som var av störst intresse. De ekonomiska måttstockarna som t.ex. organisationernas resultat valde vi också att utelämna då studiens fokus är de psykologiska aspekterna som kan ha särskild relevans för en organisations kreativitet.

#### *4.3. Jämförelse mellan sektorer*

Frågeställning 3 handlar om hur skillnaden mellan privat och offentlig sektor ter sig gällande faktorerna upplevt kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning, sjukskrivning samt upplevd organisatorisk kreativitet hos HR-medarbetare. Ett t-test genomfördes för att undersöka detta där resultatet pekar på att det inte finns någon signifikant skillnad mellan sektorerna för dessa faktorer och därmed kan hypotes 3 som säger att det finns en skillnad mellan sektorerna förkastas. Detta innebär således att studien har hittat stöd för att de två sektorerna är relativt lika gällande berörda

faktorer. Hur kommer det då sig att resultatet pekar på att det inte finns några större skillnader mellan sektorerna när tidigare forskning lyfter fram skillnader som pekar på att den motsatta situationen bör föreligga? Lyons et al. (2006) pekar på att medarbetare inom den privata sektorn värderar prestigefyllt arbete högre än inom den offentliga. Denna skillnad i värderingar kan dels tänkas vara p.g.a. att individer väljer arbetsplats och sektor efter typ av värderingar, men likväl skulle skillnaden kunna vara grundad i socialisering på arbetsplatsen. Oavsett orsak skulle en konsekvens kunna bli att med skillnaden i prestige följer skillnader kring andra värderingar, såsom vad som uppfattas som en för hög arbetsbelastning och vad som är skäl nog för sjukskrivning.

Även om inget signifikant resultat framkom för klimatet i helhet uppkom en signifikant skillnad på en av dimensionerna – Livfullhet/Dynamik, där den privata sektorn i högre grad kännetecknas av högre nivåer av livfullhet och dynamik. Att en signifikant skillnad uppkom här men inte i någon annan dimension kan vara värt att lyfta fram. En tänkbar orsak kan vara att urvalet som våra deltagare består av gällande den privata sektorn delvis innehåller en hel del personer från bemanningsföretag. Arbetet i bemanningsföretag kan sägas karaktäriseras till hög grad av flexibilitet och föränderlighet eftersom detta kan hävdas vara en del av ”den bakomliggande idén” med denna sorts organisationer, vilket skulle kunna ha påverkat skillnaden gällande livfullhet och dynamik. Skillnaden skulle även kunna kopplas till den skillnad i ålder som föreligger mellan sektorerna där medarbetarna i den privata sektorn är yngre än i den offentliga.

Av de icke signifikanta skillnaderna mellan sektorerna var korttidssjukskrivning den faktor som hade störst effekt. Man kan fråga sig om ett signifikant resultat kanske kunde ha uppkommit under andra förutsättningar, t.ex. om ett större antal deltagare medverkade i studien. Oavsett så pekar siffrorna på att man i offentlig sektor är korttidssjukriken i en högre omfattning. Detta stöds av Riphahn (2004) som menar att medarbetare i offentlig sektor har en högre grad av frånvaro från arbetsplatsen, t.ex. på grund av högre anställningstrygghet tillsammans med lägre risk för demand shock. I enlighet med den argumentation de Jonge et al. (2012) för skulle privatanställdas lägre grad av sjukskrivning kunna påverka kreativiteten positivt då de privatanställda jobbar mer och därmed inte ”kopplar bort” arbetet i samma utsträckning som offentligt anställda. Detta är något som inte hittats i föreliggande studie då inga signifikanta resultat erhållits.

#### *4.4. Problematisering av HR*

Genom att endast ha kontaktat och valt ut olika HR-funktioner har vi kunnat se till att andra typer av organisationsfunktioner hållits kontrollerade och inte påverkat resultatet. Detta för att vi ville ha en renodlad HR-studie där olika aspekter av kreativitet skulle kunna jämföras med varandra och inte hänföras till typ av arbetsuppgift. Trots att vi endast kontaktat människor som har personalrelaterade arbetsuppgifter som huvudsysselsättning har vi upptäckt att det finns stora skillnader *inom* HR.

Precis som vi nämnt tidigare har HR-funktioner många olika namn även om de i huvudsak påminner om varandra. De olika namnen speglar rimligen mångalden inom HR och vilka personalrelaterade arbetsuppgifter som prioriteras framför andra. Vissa HR-funktioner är placerade på organisationens huvudkontor medan andra finns representerade lokalt. En del HR-funktioner tycks främst administrera personalen inom organisationen medan andra jobbar mer strategiskt med personalen som en organisatorisk resurs. Vi har både efter mail- och telefonkontakt med olika HR-medarbetare förstått att omfattningen av HR-funktionen kan vara av gravt varierande karaktär; i vissa organisationer finns det stora HR-avdelningar med ett tvåsiffrigt antal medarbetare medan det i andra organisationer kan vara några eller t.o.m. någon enstaka medarbetare som sköter personalfrågorna. Troligtvis kan storleken på organisationen i termer av antal anställda, omsättning, resultat etc. delvis förklara den utbredda variationen av HR:s utformning. Vi har dock inte kunnat identifiera några vattentäta mönster som bekräftar detta eftersom två ungefär lika stora organisationer fortfarande kan ha helt olika typer av HR-funktioner. Generellt har vi fått uppfattningen av att HR-arbetet helt enkelt värderas olika från en organisation till en annan och att HR-funktionens ställning i organisationsstrukturen kan variera kraftigt oavsett om det handlar om privat eller offentlig sektor.

#### *4.5. Kvalitativa teman*

Från de kommentarer som erhållits kring frågan om det finns något system på arbetsplatsen för att fånga upp nya idéer har tre olika teman kunnat identifieras; en specifik grupp eller individ som arbetar med förbättringar, medarbetares inskick av förslag i förslagslåda, avvikelsesystem eller intranät och slutligen enhetsmöten och arbetsplatsträffar. Den mångfald i de olika systemen som beskrivits visar på den mängd av olika tillvägagångssätt som tillämpas i olika organisationer vilket pekar på de stora valmöjligheter som finns i detta avseende. Precis som Lin (2011) beskriver tror vi också att det är av största vikt att ha ett välfungerande tekniskt system som medarbetarna enkelt kan använda sig av för att uttrycka idéer. Dock tror vi också att det är lika viktigt att organisera möten för personalen inte minst eftersom ett av de teman vi identifierat just handlar om enhetsmöten och arbetsplatsträffar vilket vi tror är ett bra komplement till det tekniska system som används. Flera deltagare i studien beskriver just att de bästa idéerna skapas i mötet mellan människor.

Utöver dessa tematiseringar, som beskrivs närmre i resultatdelen, uppkom även några intressanta kommentarer som berör vikten av ett handlingskraftigt ledarskap för att omsätta organisationens alla idéer till verklighet. Vi är medvetna om ledarskapets centrala roll gällande förverkligandet av kreativa idéer, men återigen, vi har valt att utelämna detta forskningsfält på grund av denna studiens avgränsningar.

#### 4.6. Metodkritik

Eftersom det förekommer så stora skillnader mellan organisationers HR-funktioner kan detta naturligtvis påverka vårt resultat och försvåra jämförelsen mellan funktionerna. Ekvall (1990) nämner att man bör ha en stor grupp av organisationens medlemmar för att få ett reliabelt resultat. Han säger också att alla medlemmar bör medverka i en organisation som har mindre än 50 medlemmar. Detta är något som har varit svårt att ta hänsyn till i denna studie då vi endast ville ha HR-medarbetare bland våra deltagare. Eftersom HR-funktionerna ofta är relativt små har vi inte i ett enda fall närmat oss riktlinjen på 50 medarbetare i en och samma organisation. Samtidigt skulle generaliserbarheten kunna lyftas upp som en av studiens styrkor eftersom det *endast* är HR-medarbetare som deltagit. Detta gör att även om stora skillnader finns inom och mellan sektorerna kontrolleras dessa genom att fokus ligger på samma sorts funktion i varje organisation.

Ekvall nämner också i samma formulär att man bör undvika att ha med nyanställda bland deltagarna då de troligtvis inte hunnit bilda sig en adekvat uppfattning av de olika omständigheterna på arbetsplatsen. Detta är något som har varit svårt att kontrollera då vi inte kunnat veta vilka HR-medarbetare som svarat och faktiskt fullföljt internetenkäten. Vidare nämner även Ekvall att det inte går att göra tillförlitliga klimatmätningar under perioder där organisationer går igenom stora förändringar. Var exakt gränsen går för en ”stor förändring” är en intressant fråga och detta krav är något vi inte beaktat då det redan varit svårt att hitta organisationer som var beredda att delta överhuvudtaget.

Med föreliggande studies syfte i åtanke kan man ponera över möjligheterna till olika metoder och analyser för att svara på syftet. En alternativ metod hade teoretiskt kunnat vara att utföra ett kvasiexperiment där deltagarna randomiseras till de olika betingelserna och på så sätt undviker eventuella risker såsom förväntanseffekter och social önskvärdhet. Detta är dock något som hade medfört stora svårigheter rent praktiskt givet de begränsade förutsättningar vi har för denna studie. Dessutom var det redan problematiskt att finna HR-medarbetare som var villiga att delta i enkäten. Inte heller en renodlad kvalitativ studie med efterföljande tematisering hade varit lämplig att genomföra i detta skede då studiens syften är av kvantitativ natur med fokus på generaliserbarhet. Vad gäller val av analysmetoder hade t.ex. MANOVA kunnat användas men eftersom vi tycker det överensstämmer mer med syftet om varje enskild beroende variabel analyserades separat än tillsammans gjordes detta med hjälp av t-test. Vidare användes standardvarianten (enter) för den multipla regressionsanalysen med syfte att kunna se hur variablerna tillsammans predicerar organisatorisk kreativitet. Samtidigt noterade vi den enskilda prediktor som bidrog starkast till prediktionen i vår modell. Med detta i bakhuvudet anser vi att såväl rätt metod som analys har använts i relation till denna studies syfte.

En viktig poäng för validiteten i studien handlar om faktumet att olika självskattningsformulär

använts som underlag för mätning. Eftersom deltagarna själva fyllt i svaren utifrån sina egna bedömningar måste svaren tolkas som *upplevelser* av klimatet, arbetsbelastningen, sjukskrivningen och den organisatoriska kreativiteten. Vi har tidigare refererat till Ekvall (1990) som redogör för att en klimatmätning skiljer sig från attityd- och trivselundersökningar i den bemärkelsen att deltagarna fungerar som *observatörer* av klimatet och därmed inte är subjektiva på samma sätt. Samtidigt nämner Ekvall i samma formulär att individerna kan uppleva och tolka klimatet olika trots att de verkar inom samma klimat. Frågan vi ställer oss blir därmed hur pass objektiva deltagarna verkligen kan vara? Går det verkligen att endast observera något så abstrakt som en organisations klimat?

Enkätmetodiken väcker även andra frågor. Då det framgick explicit i välkomstbrevet att vår enkät handlade om kreativitet inom HR kan olika förväntanseffekter bland deltagarna ha påverkat svaren. En risk finns således för att deltagarna med andra ord kan ha förstått syftet med studien och svarat så som de tror att vi förväntat oss. För att inte avslöja hela syftet bakom studien utelämnade vi information kring att vi var ute efter att jämföra privat sektor och offentlig sektor. Det enda tecken som skulle kunna ha avslöjat detta var att man fick fylla i vilken sektor man arbetade inom som en av de första bakgrundfrågorna i enkäten. Med den valda datainsamlingsmetoden medföljer även potentiellt risken för social önskvärdhet där deltagarna svarar på enkäten i enlighet med hur saker och ting bör föreligga, eller hur deltagarna vill framställa sig vilket kan vara lämpligt att ha i åtanke när man analyserar resultaten. Genom att utelämna information kring syftet att undersöka eventuella skillnader mellan privat och offentlig sektor kunde social önskvärdhet minimeras i detta avseende.

#### 4.7. Källkritik

För att få en så stor bredd som möjligt i denna studie har vi använt oss av både vetenskapliga artiklar och böcker som varit av relevans för våra olika områden. Då det inte finns särskilt mycket tillgänglig litteratur kring sjukskrivning i förhållande till kreativitet har vi i detta fall använt oss av forskaren Paula Liukkonens hemsida som underlag. Eftersom frågorna om sjukskrivning kommer från Liukkonen finns inte heller tillgång till reliabilitetskoefficienterna och egna kan inte rimligtvis skapas på grund av att endast två frågor kring sjukskrivning användes i slutändan. Eftersom Liukkonens sjukskrivningsfrågor är beprövade bör frånvaron av reliabilitetskoefficienter troligtvis inte utgöra en problematiserande faktor. Det förekommer en del andrahandsreferenser som primärt beror på att dessa refererat till äldre källor som varit svåra att hitta. Andrahandsreferenser användes även då de i vissa fall var mer relevanta för föreliggande studie. Eftersom vi behandlar flertalet olika områden i detta arbete som kreativitet i allmänhet, kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning, sjukskrivning, HR och privat kontra offentlig sektor har det varit svårt att hitta källor som fångar in flera av dessa områden i samma studie. Vårt bidrag till forskningsfältet har varit att försöka

förmedla en större helhet och bygga broar mellan de olika aspekterna vi valt att studera.

#### *4.8. Framtida forskning*

I vår studie har flera olika samband kunnat konstateras mellan variabler som upplevt kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning, sjukskrivning och organisatorisk kreativitet. Även i andra studier (t.ex. Ekvall, 1990) har samband kunnat identifieras mellan bl.a. upplevt kreativt arbetsklimat och kreativitet. Sambanden indikerar på att de olika variablerna är relaterade till varandra men säger inget om kausaliteten, d.v.s. vilka variabler som orsakar variationen hos de andra variablerna. För att kunna fastställa kausalitet vore det optimalt att utföra riktiga experiment som randomiserar ett slumpmässigt urval av deltagare till olika betingelser och håller andra variabler konstanta för att se vad som egentligen orsakar vad. Då det kan vara svårt rent praktiskt att genomföra ett riktigt labbexperiment på en arbetsplats skulle det kunna vara en idé att istället bedriva olika kvasiexperiment där man visserligen inte kan använda ett randomiserat urval av deltagare men där man kan randomisera deltagarna som finns på arbetsplatserna till olika betingelser och testa hypoteser samt söka efter orsakssamband. Dessa kvasiexperiment skulle kunna utgöra ett viktigt komplement till de deskriptiva metoder som idag genomsyrar forskningen kring de olika variablerna vi berör i denna studie. Alternativt hade man kunnat göra en kvalitativ studie som djupdyker i någon eller några organisationers arbetsförhållanden och som beskriver mer detaljerat hur klimat, arbetsbelastning och sjukskrivning hänger ihop med organisatorisk kreativitet. Kanske intressanta upptäckter hade kunnat göras om medarbetarna på dessa utvalda organisationer själva fick berätta om hur de upplever de olika variablerna i denna studie istället för att de blir ”låsta” och måste välja mellan olika svarsalternativ som skapats på förhand av forskare.

I denna studien fann vi tecken på att det råder ålderskillnader mellan privat och offentlig sektor där de som är anställda inom den offentliga sektorn är äldre och vice versa gällande privat sektor. Det skulle kunna vara intressant att i framtida forskning undersöka denna ålderskillnad; om den har någon påverkan på t.ex. klimatet eller kreativiteten och i så fall hur.

Fortsättningsvis finns det knappt någon forskning kring sjukskrivning i förhållande till kreativitet. Eftersom man kunnat påvisa ett positivt samband mellan kreativitet och arbetstillfredsställelse (Fransson Sellgren, Ekvall & Tomson, 2008) och vi i vår studie kunnat hitta ett negativt samband mellan kreativitet och arbetsbelastning vore det rimligen intressant att även forska kring eventuella samband mellan kreativitet och sjukskrivning. Kanske organisationer skulle vidta mer förebyggande åtgärder om forskningen kunde lyfta kreativitets nära relation till sjukskrivning. Man skulle kunna tänka sig att en hög arbetsbelastning bland personalen inte ”skrämmar” organisationer på samma sätt som en utbredd sjukskrivning bland personalen skulle göra då sjukskrivning utgör ett direkt hot mot det vardagliga arbetet. I syfte att väcka liv i

organisationers arbetsmiljötank tror vi därför att forskningen skulle behöva ta reda på eventuella direkta anknytningar mellan sjukskrivning och kreativitet. Ytterligare forskning skulle även behöva utföras beträffande skillnader mellan privat och offentlig sektor trots att vi inte hittat några signifikanta skillnader i denna studie. En större studie kring sektorerna som omfattar fler funktioner utöver HR skulle kunna behandlas i framtida forskning.

Slutligen tror vi att det behövs fler studier som jämför heterogena och homogena arbetsplatser. Vi har en diskrimineringslag i Sverige som bl.a. skyddar människor med olika kön och etnisk bakgrund samtidigt som vi tror att de flesta människor skulle kunna ställa sig bakom påståendet att många arbetsplatser fortfarande är påtagligt homogena i dagens samhälle och således exkluderar vissa människor antingen avsiktligt eller oavsiktligt. Vi anser med andra ord att dagens arbetsmiljöer inte är fullt kompatibla med de värderingar och visioner som vi gemensamt lagstiftat om. Om fler studier likt Watson, Kumar och Michaelsen (1993) kunde lyfta heterogena arbetsplatsers kreativa styrkor skulle arbetsgivare förhoppningsvis se heterogena konstellationer som en resurs och våga blanda både demografiska och psykologiska egenskaper hos människor i större utsträckning än vad man gör idag. Vi tror att mångfald är en rikedom som kan resultera i en ökad kreativitet, högre arbetstillfredsställelse och även utökade materiella framgångar för de organisationer som vågar visa framfötterna och investera i de utmaningar som olikheter bland anställda kan tänkas ge upphov till.

#### *4.9. Sammanfattning*

Denna studiens syfte var att undersöka sambanden mellan upplevt kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning, sjukskrivning och organisatorisk kreativitet bland HR-medarbetare i Sverige, att utforska i vilken utsträckning organisatorisk kreativitet kan prediceras av de tre första variablerna och att jämföra samtliga variabler mellan HR-medarbetare i privat och offentlig sektor. En internetenkät skickades till olika organisationers HR-funktioner. Resultatet pekade bl.a. på en stark signifikant korrelation mellan upplevt kreativt arbetsklimat och organisatorisk kreativitet och en medelstark korrelation mellan upplevd arbetsbelastning och organisatorisk kreativitet. Vidare visade en multipel regressionsanalys att upplevt kreativt arbetsklimat, arbetsbelastning och sjukskrivning tillsammans kan förutsäga 41.4% av variansen för organisatorisk kreativitet. Slutligen genomfördes ett t-test för oberoende medelvärden där privat och offentlig sektor jämfördes gällande studiens fyra huvudvariabler. Inga signifikanta skillnader uppkom mellan sektorerna. Resultatet föranledde en diskussion kring de valda kontextuella variablernas betydelse för organisatorisk kreativitet i syfte att främja arbetstillfredsställelse bland personalen och att uppnå innovationer som kan optimera hela organisationens vardagliga arbetsmetoder. Framtida forskning skulle behöva undersöka sjukskrivning i förhållande till kreativitet och även fler variabler som differentierar privat och

offentlig sektor när det gäller organisatorisk kreativitet.



## 5. Referenser

- Amabile, T. M. & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46, 3-15.
- Bourbonnais, R. & Mondor, M. (2001). Job strain and sickness absence among nurses in the province of Quebec. *American Journal of Industrial Medicine*, 39(2), 194-202.
- Centrala Studiestödsnämnden (n.d). *Organisationsstruktur Centrala Studiestödsnämnden*. Hämtat 12 dec 2013 från [http://www.csn.se/polopoly\\_fs/1.656!/Orgskiss-20130930.pdf](http://www.csn.se/polopoly_fs/1.656!/Orgskiss-20130930.pdf)
- Clarion Hotel (n.d.). *Exempel på HR:s utformning*. Hämtat 12 dec 2013 från <http://www.clarionpost.se/kontakta-hr-avdelningen>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- De Jonge, J., Spoor, E., Sonnentag, S., Dormann, C. & van den Tooren, M. (2012). 'Take a break?!' off-job recovery, job demands, and job resources as predictors of health, active learning and creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 321-348.
- Dul, J., Ceylan, C. & Jaspers, F. (2011). Knowledge Workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*, 50(6), 715-734.
- Ekvall, G. (1990). Manual, Formulär A: Arbetsklimat, Stockholm: G.E. Organizational psychology.
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Hultin, H., Lindholm, C., Malfert, M. & Möller, J. (2012). Short-term sick leave and future risk of sickness absence and unemployment – the impact of health status. *BMC Public Health*, 12, 861.
- Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American psychologist*, 54, 129-139.
- Inoue, A., Kawakami, N., Haratani, T., Kobayashi, F., Ishizaki, M., Hayashi, T., Fujita, O., Aizawa, Y., Miyazaki, S., Hiro, H., Masumoto, T., Hashimoto, S. & Araki, S. (2010). Job stressors and long-term sick leave due to depressive disorders among Japanese male employees: findings from the Japan Work Stress and Health Cohort study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 64, 229-235.
- Isaksen, S.G., Ekvall, G. (2010). The two faces of tension in creative climates. *Creativity and*

*Innovation Management*, 19(2), 73-88

- 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.
- Karasek, R. A. (2008). Low social control and physiological deregulation - the stressdisequilibrium theory, towards a new demand-control model. *Scandinavian Journal of Work, Environment, and Health*, 6, 117-135.
- King, S. (1998). Creativity and problem solving: the challenge for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 9(2), 187-191.
- Laing, A. (2003). Marketing in the Public Sector: Towards a Typology of Public Services. *Marketing Theory*, 3, 427-445.
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*, tredje uppl.. MA: Wiley-Blackwell, Malden.
- Lin, L-H. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation: The roles of information technology and virtual organizational structure. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 235-257
- Liukkonen, P. (n. d.). Orsaker till sjukfrånvaron. Hämtat 3 december 2013 från [http://www.paula-liukkonen.se/sjuk\\_orsaker.htm](http://www.paula-liukkonen.se/sjuk_orsaker.htm)
- Lundmark, E. & Björkman, H. (2011). New job – new ideas: the relationship between tenure and perceived creative climate. *Human Resource Development International*, 14(5), 605-621.
- Lyons, S.T., Duxbury, L. E. & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector. *Public Administration Review*, 66(4), 605-618.
- Magjuka, R. J. & Baldwin, T. T. (1991). Team-based employee involvement programs: Effects of design and administration. *Personnel psychology*, 44, 793-812.
- Mumford, M. D.(2000). Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.
- Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634
- Patent- och registreringsverket (n.d.). *Organisationsstruktur Patent- och registreringsverket*. Hämtat 12 dec 2013 från <http://www.prv.se/sv/Om-oss/Organisation/>
- 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, Issue 3, 258-264.
- Post- och Telestyrelsen (n.d.). *Organisationsstruktur Post- och telestyrelsen*. Hämtat 12 dec 2013 från <http://www.pts.se/sv/Om-PTS/Organisation/>

- Quick, J. C., Wright, T. A., Adkins, J. A., Nelson, D. L. & Quick, J. D. (2013). *Preventive stress management in organizations*, 2nd edition. American Psychological Association: Washington DC.
- Ragneklint, R. (2004). *Effektivitet - vad är det?: perspektiv på effektivitet i offentlig sektor: exemplet sjukvården*. Lövestad: Akademi och samhälle 2000.
- Rasulzada, F. (2007). *Organizational creativity and psychological well-being: contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective*. Doktorsavhandling, Lunds universitet, Institutionen för psykologi.
- Riphahn, R. T. (2004). Employment protection and effort among German employees. *Economics Letters*, 8, 353–357.
- Schneider, B., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Sellgren, S. F., Ekvall, G. & Tomson, G. (2008). Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of nursing management*, 16(5), 578-587.
- Smittskyddsinstitutet (n.d.). *Organisationsstruktur Smittskyddsinstitutet*. Hämtat 12 dec 2013 från <http://www.smittskyddsinstitutet.se/om-smi/verksamhet/>
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Universitets- och högskolerådet (n.d.). *Antagningsstatistik Lunds universitet HT13*. Hämtat 16 dec 2013 från <http://statistik.uhr.se/>
- Watson, W. E., Kumar, K. & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogenous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.
- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010.
- Zeng, L., Proctor, R. W. & Salvendy, G. (2010). Creativity in ergonomic design: A supplemental value-adding source for product and service development. *Human Factors*, 52, 503–525.
- Zeng, L., Proctor, R. W. & Salvendy, G. (2011). Can Traditional Divergent Thinking Tests Be Trusted in Measuring and Predicting Real-World Creativity? *Creativity Research Journal*, 23(1), 24-37.