



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15hp

HT-18

# Kreativ kontext för lyckad tillväxt

En studie av ledarskapets och kulturens roll i en planerad organisationsförändring

## **Författare:**

Erik Månsson (19910706–4918)

Samuel Spjut (19940218–5657)

Erik Wictorin (19950910–4593)

## **Handledare:**

Stefan Sveningsson

## Förord

I arbetet med denna uppsats har ovärderlig hjälp, stöttning och vägledning kommit från ett antal inblandade och till dem vill vi rikta ett stort tack!

Först och främst vill vi tacka våra kontaktpersoner på Optimus för deras nyfikenhet, transparens och genuina vilja att förse oss med ett grundligt empiriskt material. Ett tack går givetvis också till alla respondenter som delat med sig av sin erfarenhet och tid på ett förträffligt sätt.

Vidare vill vi givetvis tacka vår handledare Stefan Sveningsson för att han inspirerat och stöttat vårt arbete samt ingjutit mod under hela arbetets gång.

Slutligen riktar vi ett stort tack till nära och kära som bidragit med korrektur, idéer och glada tillrop, allt för att ge oss möjligheten att skapa en så bra uppsats som möjligt.

Utan er vore vi intet!

*Lund, 14:e januari 2019*

Erik Månsson

Samuel Spjut

Erik Wictorin

## Sammanfattning

Examenarbetets titel:	Kreativ kontext för lyckad tillväxt.
Seminariedatum:	2019-01-17
Kurs:	FEKH49, Examensarbete kandidatnivå i organisation, Företagsekonomi, 15 högskolepoäng
Författare:	Erik Månsson, Samuel Spjut, Erik Wictorin
Handledare:	Stefan Sveningsson
Nyckelord:	Kreativitet, ledarskap, kultur, organisationsförändring
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för riskerna vid en planerad organisationsförändring gällande effekterna på medarbetarnas kreativitet, samt att lyfta möjliga motmedel mot de oönskade konsekvenserna.
Metod:	Uppsatsen utgår från en socialkonstruktionistiskt världssyn med ett tolkande perspektiv. Studien är av kvalitativ sort och har en abduktiv ansats baserat på intervjuer och observation.
Teoretiskt ramverk:	Det teoretiska kapitlet tar avstamp i planerad organisationsförändring samt kulturförändring. Vidare behandlas kreativitet och innovation samt dessa begrepps förhållande till byråkrati och ledarskap.
Empiri:	Empirin består av material insamlat från nio semistrukturerade intervjuer bestående av såväl chefer som medarbetare samt en observation på Optimus som har sitt säte i Lund.
Resultat:	Studien visar att det kreativa arbetet i en expanderande organisation kan påverkas negativt av en växande byråkrati men att dessa effekter kan motverkas med kontextbyggande internt ledarskap och kulturarbete.

## Abstract

Title:	Creative Context for Successful Growth
Seminar date:	2019-01-17
Course:	FEKH49, Bachelor's Thesis in Organizational Management, Business Administration, 15 ECTS
Authors:	Erik Månsson, Samuel Spjut, Erik Wictorin
Advisor:	Stefan Sveningsson
Key words:	Creativity, leadership, culture, organisational change
Purpose:	The purpose of the essay is to develop an understanding of planned organisational change and the risks this carries with it in regards to creativity and possible remedies for the negative consequences associated with it.
Methodology:	The essay is based on a social constructionist world view with an analysing perspective. The study is qualitative with an abductive approach, based on interviews and observation.
Theoretical perspectives:	The essay takes a stance in planned organisational and culture change, analysing creativity and innovation and their relationship to bureaucracy and leadership.
Empirical foundation:	Nine semi-structured interviews and one observational study carried out with middle management and engineers at Optimus in Lund, Sweden.
Results:	The study shows that creative work in an expanding organisation can be negatively affected by a growing bureaucracy, but that these effects can be ameliorated by context building leadership and culture-work.

## **air and light and time and space**

*by Charles Bukowski*

'you know, I've either had a family, a job,  
something has always been in the  
way  
but now  
I've sold my house, I've found this place,  
a large studio, you should see this space and  
the light,  
for the first time in my life I'm going to have a place and the time to  
create'.

no baby, if you're going to create  
you're going to create whether you work  
16 hours a day in a coal mine  
or  
you're going to create in a small room  
with 3 children while you're on  
welfare.  
you're going to create with part of your mind and  
you're body blown away,  
you're going to create blind  
crippled  
demented  
you're going to create with a cat crawling up your back while  
the whole city trembles in earthquake,  
bombardment,  
flood and fire.

baby, air and light and time and space  
have nothing to do with it  
and don't create anything  
except maybe a longer life to find  
new excuses  
for.

# Innehållsförteckning

Förord .....	2
Sammanfattning .....	3
Abstract .....	4
<b>1. Introduktion .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problematisering.....	2
1.3 Syfte .....	3
1.4 Frågeställning.....	4
1.5 Relevans .....	4
1.6 Avgränsning .....	4
1.7 Disposition.....	4
<b>2. Metod .....</b>	<b>6</b>
2.1 Forskningsupplägg .....	6
2.1.1 Kvalitativ forskningsmetod.....	6
2.1.2 Abduktiv ansats.....	6
2.1.3 Hermeneutiskt bidrag.....	7
2.1.4 Semistrukturerade intervjuer samt observation.....	7
2.2 Val av studieobjekt .....	8
2.3 Arbets- och analysprocess.....	9
2.4 Kvalitetsbedömning.....	12
2.4.1 Trovärdighet.....	12
2.4.2 Äkthet.....	13
2.4.3 Generaliserbarhet.....	13
2.5 Begränsningar.....	14
<b>3. Teoretiskt ramverk.....</b>	<b>16</b>
3.1 Organisationsförändring .....	16
3.2 Kultur.....	18
3.2.1 Kultur, dess definition och antydande.....	18
3.2.2 Kulturförändring- uppfattningar och applikationer.....	20
3.3 Kreativitet och Innovation.....	20
3.4 Kreativitet på organisationsnivå (Innovation) .....	21
3.4.1 Kreativitet och byråkrati.....	22
3.4.2 Den kreativa kontexten, en debatt.....	23
3.5 Att leda kreativitet.....	24
<b>4. Empiri.....</b>	<b>26</b>
4.1 Beskrivning av fallorganisationen .....	27
4.2 Kulturen på Optimus.....	27
4.2.1 Den genuina miljön .....	27
4.2.2 Högt i tak.....	28
4.3 Anti-byråkrati: en frihet från upplevt styrande .....	29
4.3.1 Styrning och Key Performance Indicators (KPI).....	30
4.4 Växtvärk: balansen mellan kreativitet och kontroll.....	32
4.5 Styrmedel i ett växande företag.....	35

4.5.1 Roadmaps.....	35
4.5.2 Patentansökande.....	36
4.6 Ledarskapets roll på Optimus.....	37
<b>5. Analys &amp; diskussion.....</b>	<b>40</b>
5.1 Nulägesanalys.....	41
5.2 Risker med en tilltagande byråkratisering.....	42
5.2.1 Silofiering.....	43
5.2.2 Politisering.....	44
5.2.3 Rivalisering.....	44
5.3 Motmedel.....	45
5.3.1 Ledarskapets roll som kontext-byggare.....	45
5.3.2 Värna om kulturen i organisationsförändringen.....	47
<b>6. Slutsats.....</b>	<b>49</b>
6.1 Praktisk slutsats.....	49
6.1.1 Upplevda effekter.....	49
6.1.2 Mellanchefens roll.....	50
6.1.3. Bevarande av kulturen.....	51
6.2 Teoretisk slutsats.....	51
<b>7. Framtida Forskning.....</b>	<b>53</b>
<b>8. Referenslista.....</b>	<b>55</b>
<b>9.1 Bilaga: Intervjuguide.....</b>	<b>59</b>
<b>9.2 Bilaga: Projektplan skickad till Optimus.....</b>	<b>61</b>

# 1. Introduktion

## 1.1 Bakgrund

*People generally have the potential to be innovative. The actualization of this potential turns on whatever management develops an organization context that not only enables but also motivates individuals to innovate (Angle & Van De Ven, 2000, s.203).*

I och med globaliseringens, digitaliseringens och effektiviseringens intåg rör sig vår värld i en allt snabbare takt. Cykler och trender blir allt kortare vilket påverkar den enskilda individen till lika stor del som världens organisationer och företag. Med detta kommer nya krav på hur snabbt en organisation ska kunna anpassa sig till en föränderlig omvärld och en rådande efterfrågan. Den genomsnittliga livslängden för ett bolag på amerikanska "Fortune 500" har sjunkit från ca 60 år på 1950-talet till runt 20 år idag, vilket indikerar att en disruptiv miljö även påverkar världens allra största bolag (CNBC, 2017). Det går på samma sätt att notera att bara 60 av de företag som 1955 återfanns på listan fortfarande innehar en av de åtråvärda platserna, något som tyder på att bolagsstorlek i sig inte garanterar överlevnad (AEI, 2017). Detta har i stor utsträckning påverkat den allmänna debatten kring organisationsutveckling där det kanske allra mest förenklade begreppet lyder, "Change or die" vilket på många sätt illustrerar den verklighet dagens organisationer står inför. Förändring och nytänkande är inte bara nyttigt utan plötsligt även en förutsättning för fortsatt överlevnad, något som givetvis öppnar för en mängd frågor. Förändring i sig är ett mycket omfattande begrepp som skulle kunna rymma många delar av organisationsteorin men som på senare år kommit att handla allt mer om innovation.

Trots att ordet innovation bör räknas som ett av vår tids stora modeord rymmer det mycket värdefulla komponenter som kan vara helt avgörande för en organisations fortlevnad och utveckling. Innovation i sig beskrivs som resultatet av en kreativ process som ger upphov till en ny eller förbättrad produkt, tjänst, process eller lösning (Amabile, 1988). Det är denna kreativa processen som blivit något av en helig graal för



organisationer med ett utvecklingsbehov. Att betrakta kreativitet och kreativt skapande som den enskilda medarbetarens påverkan på organisationens innovationsarbete är en utgångspunkt som denna uppsats kommer behandla som en grundförutsättning, vilket skapar en tydlig distinktion mellan begreppen innovation och kreativitet. Vi ser alltså kreativitet som den enskilda medarbetarens handling och innovation som organisationens totala resultat av detta arbete.

Många organisationer jobbar nu aktivt med att understödja och skapa goda förutsättningar för den kreativa processen, allt för att hålla sig vitala och relevanta även i framtiden. Strukturer, processer och ledarskapsarbete utvecklas för att möta denna nya verklighet men än råder ej konsensus kring hur kreativitet bör behandlas för att ge maximalt resultat, ett faktum som ställer krav på att frågan utreds vidare.

## 1.2 Problematisering

I de organisationer som påvisar framgångsrikt innovationsarbete sker i regel god tillväxt. Att vara innovativ handlar i stor mån om att antingen kunna möta en förändrad efterfrågan eller, i bästa fall, kunna driva efterfrågan direkt. Framgångsrika exempel, likt Apple, har hittat sätt att inte bara kapitalisera på marknadens behov, utan med hjälp av nya innovationer och produkter lyckats skapa nya marknader vilket har resulterat i stor tillväxt. Detta går givetvis att beskriva som en välkommen produkt av ett lyckat innovationsarbete men vad innebär det för den framtida innovationstakten och vad har den byråkratisering som tillväxten ofta för med sig för påverkan på den enskilde medarbetarens förutsättning för kreativitet?

Tillväxten i framgångsrika organisationer kan bero på ett antal olika faktorer men kan ofta kategoriseras som en form av planerad förändring som sker utefter en plan med tydliga mål. I den planerade förändringen ingår också, i detta fallet som i många andra, ett tilltagande processtänk och byråkratisering. Byråkratin som fenomen bör inte utmålans som något problematiskt då en växande organisation måste hanteras och struktureras för att inte förlora sin bärkraft. Däremot bör frågor kring vilket sätt byråkratins utbredning hämmar förutsättningarna för kreativitet och därmed överlevnadsförmåga undersökas och diskuteras. Med en ökad tillväxttakt riskerar en

organisation i sådana fall att undergräva sin framtida tillväxt med medel som stimulerar stabilitet på kort sikt i form av processer och strukturer vilka skulle kunna kväva kreativitet och i förlängningen då också innovation.

Det finns tendenser inom akademien att måla upp dessa förändringar som svåra att planera och förutsäga utfallet för men vi vill påstå att, trots att de medför risker, finns lösningar för att motverka dess negativa effekter. Även om organisationsförändringar sällan faller ut precis som planerat finns fortfarande element som kan accentueras och bidra till att föra utfallet närmre det utsatta målet: I detta fallet ser vi både ledarskapet och den rådande organisationskulturen som sådana element.

Ledarskapet verkar både som en brygga mellan medarbetaren och organisationens byråkratiska strukturer och genom cheferna på olika nivåer som, i den bästa av världar, har både organisationens och medarbetarnas bästa för ögonen. Parallellt påverkar givetvis också organisationskulturen de interna krafter som aktiveras vid en planerad förändring och dess bevarande eller förändring i sig bidrar till dess utfall. Hur påverkar ledarskapet och kulturen det kreativa arbetet, och finns det verktyg som dessa kan använda för att möta en ökad byråkratisering men samtidigt stimulera kreativiteten är två av frågorna vi vill ställa oss i denna studie. Vi hoppas på att bidra med en ökad förståelse för de aktiva krafterna som i en planerad organisationsförändring har potential att påverka organisationen, och hur man bör förhålla sig till dessa.

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för riskerna vid en planerad organisationsförändring gällande effekterna på medarbetarnas kreativitet, samt att lyfta möjliga motmedel mot de oönskade konsekvenserna. Vi avser att undersöka detta genom företaget Optimus (fiktivt namn för att behålla företaget anonymt) planerade expansion, och hur de kan gå tillväga för att bevara sin kreativa kultur trots rådande förändring.

## 1.4 Frågeställning

Vilka är riskerna med en expansion och planerad organisationsförändring av ett företag i förhållande till det kreativa arbetet och på vilka sätt kan ledarskapet och organisationskulturen användas för att motverka en potentiell kreativitets-hämmande effekt?

## 1.5 Relevans

Det tempo och den snabbriklighet som nu råder på marknaden skapar allt högre krav på organisationers förmåga att konstant förändras. Detta är ett ämne som är relevant inte bara på den lokala men också på den globala scenen och även om ämnet innovation behandlats i otaliga studier ser vi ett behov av att titta närmare på begreppet kreativitet och dess relation till en växande byråkrati i organisationer med stark tillväxt. Att undersöka en organisation av uttalad innovativ karaktär med starkt fokus på att förändras med sin samtid anser vi vara högst relevant för studiens syfte.

## 1.6 Avgränsning

Avgränsningar som gjorts är många då studiens omfattning är begränsad av tid och resurser. Först och främst har fokus lagts på kreativitet som ett uttryck för den mänskliga handlingen i en innovationsprocess. Studien är gjord i en organisation och det perspektiv som ett 10-tal anställda har på det kreativa arbetet har studerats. Vidare har avgränsningar gjorts när det gäller det undersökta området där kreativiteten står i centrum både från ett organisations och ett personligt perspektiv hos de tillfrågade. Studiens utgångspunkt är att undersöka upplevd verklighet snarare än det konkreta tillståndet vilket också skapar vissa begränsningar i materialet.

## 1.7 Disposition

Uppsatsen är uppdelad i åtta delar enligt följande; Introduktion, Metod, Teoretiskt ramverk, Empiri, Analys & Diskussion, Slutsats samt Förslag på framtida studier.

I introduktionen ämnar vi att ge en förklarande bakgrund till ämnet och slå fast en problematisering kring varför ämnet bör undersökas. Uppsatsens syfte, frågeställning och relevans tas upp i detta inledande kapitel samt de avgränsningar som gjorts. Vidare följer den andra delen; Metod i vilken studiens utformning och metodologi behandlas. Här redogör vi också för forskningsstrategi, val av studieobjekt, empiriinsamling samt analysmetod.

I kapitlet Teoretiskt ramverk presenterar vi teorier om organisationsförändringar, kultur, kreativitet samt ledarskap. Teorierna förklaras och vecklas ut för att fungera som verktyg vid tolkningen av empirin. Efter teorin följer det empiriska resultatet som är den del där vi presenterar det insamlade materialet på ett objektiva sätt för att sedan i Analysen & Diskussionen tolka detta med hjälp av det teoretiska ramverket.

Slutsatsen bygger vidare på Analysen & Diskussionen och presenterar de teoretiska och praktiska bidragen som uppsatsen lämnar. Det hela avslutas med Förslag på framtida studier som tittar närmre på möjliga fortsättningar för studier inom ämnet.

## 2. Metod

I detta kapitel kommer uppsatsens metod att presenteras. Synsätt och val som format tillvägagångssättet kommer att beskrivas och motiveras för att skapa en förståelse hos läsaren om hur och varför uppsatsen upplägg ser ut som det gör.

### 2.1 Forskningsupplägg

#### 2.1.1 Kvalitativ forskningsmetod

Uppsatsen är av kvalitativ forskningsmetod vilket syftar till att skapa en ökad förståelse genom att analysera ord och uppfattningar snarare än siffror och statistik (Bryman & Bell, 2015). Den kvalitativa metoden möjliggör undersökning av individers och organisationers uppfattningar och synsätt i större utsträckning och djupare mening. Hur verkligheten uppfattas differentierar sig från person till person, och genom kvalitativ metod möjliggörs det att undersöka hur olika människor förhåller sig till deras uppfattade verklighet. En abduktiv ansats har använts för att skapa ett hermeneutiskt bidrag framtaget ur en socialkonstruktionistisk världsåskådning. Begreppen nämnda ovan kommer att förklaras vidare under rubrikerna 2.1.2 och 2.1.3. Empirin är samlad genom två metoder, semistrukturerade intervjuer samt observation. Dessa metoder kommer att förklaras vidare under rubrik 2.1.4.

#### 2.1.2 Abduktiv ansats

Tillvägagångssättet är varken renodlat induktivt eller deduktivt, utan snarare en kombination är de två nämnda vilket benämns abduktivt (Bryman & Bell, 2015). Avstampet är primärt taget från empirin likt induktiv metod, men då vi som författare redan har relativt utförlig kunskap inom ämnet är vi färgade av vad vi redan vet. Metoden syftar till att inte begränsa tillvägagångssättet till strikt det ena eller det andra, utan snarare ge oss möjlighet att dra nytta av styrkorna från både induktiv och deduktiv metod. Den abduktiva metoden passar oss väl då den skapat oss möjligheten att undersöka ett fallföretag med öppet sinne, vilket givit oss en bred empiri där djupdykning blivit möjlig i de mysterium som senare visat sig mest intressanta och relevanta. Den kunskap som redan funnits har heller inte behövts ignoreras utan har kunnat vägleda oss i både utformningen av intervjuerna samt uppföljande diskussioner.

### 2.1.3 Hermeneutiskt bidrag

Uppsatsen ämnar ge ett hermeneutiskt bidrag vilket fokuserar på att beskriva hur verkligheten upplevs av individer (Bryman & Bell, 2015). Synsättet fångar variationen i objektens syn på omvärlden och hur denna kan sammanfogas för att skapa en bild av den totala upplevelsen. Med förutsättningarna för uppsatsen i åtanke, samt studiens syfte bedömdes denna typ av bidrag lämpa sig väl för oss. Med denna typ av bidrag kan ett fallföretag studeras och individers uppfattning analyseras. Detta ger en bild av hur något upplevs på ett ställe vilket kan liknas vid andras verklighet i andra organisationer. Studiens empiri är byggd på intervjuer med anställda på Optimus. Med hermeneutiken möjliggörs återspeglning och analys av deras personliga tolkningar av deras vardag på Optimus.

### 2.1.4 Semistrukturerade intervjuer samt observation

Insamling av empiri har gjorts genom intervjuer samt en observation. Intervjuerna som genomfördes var semistrukturerade. Detta kännetecknas av att en intervjuguide existerade, men att frågorna var öppett ställda vilket gav intervjupersonerna en större frihet att svara och beskriva sin syn på det som de anser relevant och betydande (Bryman & Bell, 2015). Formatet på intervjuerna passar den kvalitativa forskningsmetoden väl då det är specifikt hur intervjupersonerna upplever sin omgivning som är av intresse. Viss struktur på intervjuerna var som tidigare nämnt satt från början i form av intervjuguiden i syfte att leda de intervjuade personerna in på de ämnen som var av intresse för oss, men stor frihet gavs åt dem att utveckla tankar kring de frågor som de själva hade starka eller intressanta åsikter kring. För att bygga vidare på intressanta synsätt och idéer ställdes följdfrågor som baserades på det som personer redan nämnt eller visat extra engagemang för.

Intervjuerna har valts ut med hjälp av två strategiska kontakter som i samråd med oss valt nio objekt med tydlig koppling till det kreativa arbetet inom organisationen.

Möjligheten att välja fritt vilka som intervjuades var inte möjlig, och problematik kring urvalet berörs mer utförligt under rubrik 2.5. Önskemål om vilka som intervjuades gavs i form av en beskrivning där vi önskade en spridning av individer från olika delar av företaget där kreativitet är centralt. En vertikal spridning efterfrågades även för att få

insyn i hur synsättet kan variera beroende på om man är primärt aktiv som chef eller renodlad ingenjör.

Observationen genomfördes under en eftermiddag då en av intervjupersonerna bjöd med oss in på kontoret och visade runt samt lät oss observera miljö och upplägg på arbetsplatsen. Observationer är väl passande till studier för att förstå sociala kontexter på ett studieobjekt (Bryman & Bell, 2015). Observationen gav oss insyn i hur stämningen var samt hur det fysiska upplägget var strukturerat. Observationen var mer av passiv karaktär då inget arbete utfördes under tiden på kontoret. Observationen kan även liknas vid en skuggning när arbetsplatsen besöktes (Bryman & Bell, 2015).

## 2.2 Val av studieobjekt

Valet av Optimus baserades på flertalet olika faktorer. Initialt önskades att hitta ett företag där kreativitet stod i fokus. Optimus har ständigt funnit nya lösningar på problem, och även funnit nya affärsområden då gamla blivit utdaterade på grund av nya tekniska framsteg. Kulturen av att vara nyskapande och orädda för att ge sig in i nya branscher i kombination med företagets stora tillväxt intresserade oss mycket. Element som även tidigt prioriterades högt var närhet till universitetet för att möjliggöra att empirin kunde samlas på plats. Detta skapade förutsättningar för att inte bara lyssna, utan även att på plats se med egna ögon och känna in vad som verkligen sker på kontoret.

Optimus har även starka anknytningar till Lunds Universitet. Stor andel av företagets anställda har en bakgrund med studier vid främst LTH, men även andra delar av universitetet. Andelen studenter engagerade i organisationen är också stor, 70 till 80 personer skriver årligen sina examensarbeten på företaget. Företagets vana att välkomna och hjälpa oss studenter med att uppnå våra mål med arbetet har gynnat oss, vilket i förlängningen förhoppningsvis även gynnar Optimus då vi hoppas bidra med en intressant och givande uppsats.

### 2.3 Arbets- och analysprocess

Initialt upprättades kontakt med Optimus genom en kontaktperson som erbjöd oss att skriva uppsatsen med organisationen som studieobjekt. Ett möte bokades med både den primära kontaktpersonen samt en ansvarig för examensarbeten som görs på företaget kontinuerligt. Upplägg och förväntningar presenterades muntligt såväl som skriftligt från vårt håll, samtidigt som kontaktpersonerna förklarade möjligheterna som fanns att göra arbetet hos dem. En överenskommelse nåddes i vilka intervjupersoner som önskades och inom vilken tidsram som det behövde ske.

Följande vecka återkom kontaktpersonerna med förslag på anställda att intervjua som matchade önskemålen som ställdes på vilka som var av intresse att intervjua. Bokningar av tid och plats skedde via e-mail, och intervjuerna kunde påbörjas efterföljande vecka.

Intervjuerna, mellan 40 och 65 minuter långa, genomfördes under en veckas tid på den undersökta organisationens kontor för att underlätta för företagets medverkan samt att få en fysisk bild och känsla av arbetsplatsen. Utifrån en semistrukturerad intervjuguide diskuterades ämnen kring kreativitet och ledarskap där intervjupersonerna fick beskriva sin uppfattning om framförallt förutsättningar inom organisationen men också på personliga inställningar till kreativitet och den kreativa processen. Stort fokus lades även på ledarskap och hur det praktiseras och uppfattas på Optimus av de anställda. Ämnet diskuterades ur både ledare och följares perspektiv för att få olika infallsvinklar på samma fenomen.

Intervjuerna spelades in och ljudfilerna transkriberades i efterhand för att möjliggöra fullt fokus under själva intervjuerna där aktiv närvaro krävdes för att följa upp på intressanta spår i de semistrukturerade intervjuerna (Bryman & Bell, 2015). En av oss höll alltid den primära taktpinnen vid intervjuerna men minst två närvarade vid samtliga tillfällen för att kunna hjälpas åt att fånga upp intressanta sidospår där vidare frågor ställdes. Datan tematiserades för att skapa ett ramverk av empirin. Därefter användes ramverket som



grund till analys och teoretisering, vilket slutligen ledde oss in på formulering av frågeställning och vidare mot vårt akademiska bidrag.

De totalt nio intervjuerna, samt observationstillfället, har tagit plats på huvudkontoret i Lund, på ett flertal olika avdelningar. Nedan följer en summering över de namn som har intervjuats samt tillhörande avdelning.

<b>Namn</b>	<b>Befattning</b>
Andersson	Senior Ingenjör
Bengtsson	Chefsposition
Carlsson	Senior chefsposition
Dahlberg	Chefsposition
Eriksson	Ingenjör
Fredriksson	Senior chefsposition
Gustavsson	Säljare
Hagström	Senior chefsposition
Ingesson	Senior ingenjör

*Tabell 1- Respondentlista*

För att upprätthålla anonymiteten för respondenterna har pseudonymer använts, samt jobbtitlar exkluderats. För att förtydliga för läsaren beskrivs nedan vilka avdelningar respondenterna representerat:

<b>Avdelning</b>	<b>Beskrivning</b>
Product Concept New Ideas (PCNI)	<i>Avdelning för trendspaning och utveckling av framtida idéer</i>
New Business (NB)	<i>Avdelning dedikerad åt utveckling av idéer och produktkoncept</i>
Product- Fixed Optimus	<i>En av Optimus storsäljande produktlinjer</i>
Product- PZT Optimus	<i>Optimus motoriserade nätverkskameror</i>
Quality Assurance (QA)	<i>Test-avdelningen dedikerad till att produkterna håller avsatta kvalitetsmått</i>
Sales	<i>Sälj-avdelningen dedikerad till återförsäljare av Optimus produkter</i>

*Tabell 2: Avdelningar representerade i empiri-insamlingen*

Utöver dessa intervjuer utfördes observationstillfället på en av de ovan nämnda avdelningarna. Tillfället bestod av en kort rundvandring samt att under en eftermiddag röra sig relativt fritt runt avdelningen, för att förstå arbetssätt och lättare komma åt kulturella aspekter av företaget som inte framkommer under intervjutillfällena. Tillfället handledes av en av intervjupersonerna, och tillät oss att förstå Optimus på ett mer personligt plan, något som sedan ligger till grund för hur vi har kunnat tolka empiri-insamling i resultat-skedet av uppsatsen.

Rennstam och Wästerfors (2011) presenterar en metod bestående av tre delar, sortera, reducera och argumentera, vilket vi använt oss av vid analysen. För att initialt få en överblick av empirin sorterade vi empirin från intervjuerna i ett excel-ark under rubriker baserade på teman. Sorteringen i form av tematisering gjordes på ett stort antal intressanta citat som hade potential att användas i analysen. Efter sorteringen reducerades materialet allt eftersom vi fick en överblick som ledde oss in på valt ämne. Efter sortering och reducering började vi argumentera för vår sak med empirin som grund och teorin som stöd. Reduceringen skedde inte som ett tydligt mellansteg utan skedde snarare som en stegvis process parallellt med att ämnet smalnade av.

## 2.4 Kvalitetsbedömning

Vid bedömningar av studiens kvalitet är det rimligt att utvärdera den utifrån faktorerna *trovärdighet* och *äkthet* som bryter ner kvalitetsbegreppet i ett antal underkategorier och är de mest signifikanta faktorerna vid kvalitativa undersökningar (Bryman & Bell, 2015). Gällande trovärdighet har vi här tittat på tillförlitlighet, överförbarhet och konfirmering och när det gäller äkthet sker utvärderingen i termer av rättvisa bilder. Den teoretiska generaliserbarheten utvärderas avslutningsvis (Alvehus, 2013).

### 2.4.1 Trovärdighet

Trovärdigheten i en studie som denna går som sagt att bryta ner i tillförlitlighet, överförbarhet och konfirmering. Tillförlitligheten bygger på det faktum att det finns många sätt att beskriva en socialt konstruerad verklighet och bygger här på hur trovärdigt vi lyckats återge den bild som studieobjekten har av sin situation (Bryman & Bell, 2015). I återgivandet av den uppfattade bilden har vi i full utsträckning strävat efter att vara så trogna som möjligt mot studieobjektens uppfattningar och försökt återge dessa utan förvanskning. Vi beskriver i uppsatsen på ett transparent sätt vårt tillvägagångssätt och hur vi processat den insamlade datan, allt för att skapa ett så tillförlitligt resultat som möjligt.

Överförbarheten av studien är svår att bedöma då endast en organisations har undersökts, i syfte att nå ett större djup i studien av denna. Vid bedömning av överförbarhet anses möjligheten att applicera studien i en annan miljö bidra till dess trovärdighet (Lincoln & Cuba, 1985) vilket i detta fall inte prövats. På grund av varje organisations unika struktur och uppsättning bör det anses svårt att uppnå precis samma resultat i en annan organisation men vi har strävat efter att beskriva vår process och begränsningar så tydligt som möjligt för att skapa förutsättningar för en replikering av studien och bör därmed anse att vi, givet studiens omfång, har gjort det vi kunnat för att bidra till överförbarheten.

Den sista av de tre kriterierna är konfirmering som enligt Bryman & Bell (2015) innebär att vi gör varandra och oss själva medvetna om våra värderingar och förutfattade meningar om studieobjektet med avsikt att se till att dessa ej påverkar studiens resultat.

Eftersom Optimus är ett välkänt bolag i regionen och att vi alla kände till en del historia men också dess nuvarande framgång går det att anse att vi haft vissa förutfattade meningar om det resultat som skulle uppnås. Vi har under arbetets gång varit medvetna om detta och diskuterat på vilka sätt detta skulle kunna påverka studien samt jobbat aktivt för att motverka det. Trots detta går det ej att säga att vår studie är helt och hållet objektiv utan präglas, som med det mesta i en socialt konstruerad värld, både av vårt medvetna och undermedvetna i förhållande till kunskap och värderingar. Vår bedömning är dock att detta inte påverkat studien i den utsträckningen att det påverkat dess trovärdighet.

#### 2.4.2 Äkthet

Studiens äkthet kan bland annat bedömas genom att avgöra huruvida det är rättvisa bilder som återges (Bryman & Bell, 2015). Eftersom objekten intervjuats och fått redogöra för sin bild av verkligheten finns risk för viss efterkonstruktion eller tillrättaläggning av svar vilket kan bidra till ett snedvridet resultat. För att skapa så rättvisa bilder som möjligt har vi valt att intervjua ett brett urval av medarbetare från olika avdelningar och positioner och därmed ge en så heltäckande bild av verkligheten som möjligt. Att döma av de genomgående teman vi uppfattar i materialet bör bilden som presenteras i uppsatsen anses rättvis och därmed bidra till studiens äkthet.

#### 2.4.3 Generaliserbarhet

Att nå empirisk generaliserbarhet till fullo är inte möjligt för en uppsats av denna storlek, och enligt Bryman & Bell (2015) kan det ses som problematiskt med alla kvalitativa studier. Önskvärt hade inte enbart varit att få tiden att nå en djupare förståelse för Optimus situation, utan även att kunna testa liknande studie på andra organisationer som går igenom samma utveckling. Att visa på liknande företeelser i andra organisationer hade ökat trovärdigheten vid applicering av samma koncept på flertalet andra organisationer. Det finns kritik generellt mot generaliserbarheten inom kvalitativa studier då de ofta, likt vår studie, är baserade på semi- alternativt ostrukturerade intervjuer som kan ta olika riktning baserat på vem som intervjuas och i vilken kontext (Bryman & Bell, 2015). Trots bristande empirisk generaliserbarhet ger uppsatsen ett teoretiskt generaliserbart bidrag av hermeneutiskt bakgrund, vilket fokuserar på hur det

kan upplevas för en annan organisation i liknande situation. Denna förståelsen och möjligheten till generaliserbarhet möjliggör också vårt bidrag.

## 2.5 Begränsningar

Flera faktorer har begränsat uppsatsen och dess omfattning. Tiden för att skapa arbetet är begränsad och möjligheten att intervjua tillräckligt många för att nå en empirisk mättnad har inte nåtts fullt ut (Alvehus, 2013). Under intervjuerna belystes nya punkter och funderingar, men antalet intervjuer bedömdes ändå som tillräckligt med arbetets omfattning i åtanke och det faktum att en rik empiri trots detta samlats.

Transkriberingsarbetet är mycket tidskrävande (Bryman & Bell, 2015), och ett större antal intervjuer skulle göra tidsåtgången orealistisk. Även en större vikt av empirin fokuserad på observationer kontra intervjuer hade möjliggjort en närmare kontakt och relation med individerna på företaget. En närmre relation byggd under en längre tids observationer hade möjliggjort djupare förståelse för den sociala verklighet som upplevs i studieobjektens vardag (Bryman & Bell, 2015). Inte enbart vår tidsåtgång hade varit problematisk vid observationer utan även de anställda skulle haft problem med att avsätta substantiellt mer tid för oss studenter med den relativt korta framförhållning som gavs.

Vanligt förekommande kritik mot kvalitativa studier grundar sig ofta i bristen på objektivism. Det som studeras utlämnas i för stor utsträckning till tolkningar och uppfattningar hos författarna, vilket kan påverka resultat till att bli för subjektiva (Bryman & Bell, 2015). Då uppsatsen ämnar lämna ett hermeneutiskt bidrag och karaktäriseras av ett socialkonstruktionistiskt synsätt har den uppfattade verkligheten endast beskrivits utifrån en fallorganisation. Om mer tid och resurser existerat hade liknande observationer varit möjliga att genomföra på fler organisationer för att få en bredare bild av hur även andra organisationer och dess individer förhåller sig till liknande situationer. Kritik här kategoriseras ofta som bristande i transparens och för kraftiga generaliseringar. Även bristfälliga förmågor att återspegla andras metoder för genomförda studier gör överförbarheten svår till nya liknande metoder vid framtida forskning av kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2015).

Kvalitativa studier som ofta karaktäriseras av abduktiv bakgrund med ett övervägande fokus på induktiv metod möter också kritik i litteraturen. Att möta ett studieobjekt med öppna armar för att successivt närma sig vad som i ett senare skede visar sig vara av stort intresse gör att valda mysterium ej går att förutsäga. Detta medför att studerade områden är till viss grad slumpmässigt valda och kan påverkas av vad författare och studieobjekt finner vara intressant snarare än vad akademien söker för typ av bidrag. Varför valda ämnen blivit studerade lämnas därav delvis utan motivering (Bryman & Bell, 2015).

Önskemålen om intervjupersoner möttes väl, men kan ha begränsats och färgats både av det faktum att strategiska kontaktpersoner användes som kontakt, men även att tiden från dess att önskemålen skickades till att intervjuerna ägde rum var kort. Personer kan till viss del ha valts baserat på tidigare vänskap samt att vissa personer kan ha blivit tvungna att tacka nej på grund av arbetsbelastningen när intervjuerna önskades hållas. Överlag är uppfattningen att fallet inte varit sådant, men man bör ha det i åtanke när man ser på urvalet som gjorts.

## 3. Teoretiskt ramverk

### 3.1 Organisationsförändring

Förändring är idag en helt naturlig del av en organisations vardag och blir allt mer relevant i den snabba utveckling som idag går att skönja på en majoritet av världens marknader. Idag existerar inte bara interna grupper för organisationsförändring men en mängd konsult- och expertföretag som profiterar på det behov av förändring som har skapats. I mångt och mycket kan detta förmodligen tillskrivas förändrings komplexitet och faktumet att de allra flesta försök till förändring faktiskt misslyckas. Cirka 75% av alla förändringsförsök bedöms som misslyckade utifrån de grundläggande mål och direktiv som sätts vilket bör säga något om svårigheten att åstadkomma framgångsrik förändring (Beer & Eisenstat, 1996). I denna uppsats trycker vi dock på det positivistiska faktum att organisationsförändringar, trots sin komplexitet, går att till viss mån styra och leda i önskvärda riktningar.

Att förändringsarbete kan betraktas från olika perspektiv är givet sedan många år tillbaka och idag är det framförallt planerad förändring och framväxande förändring som är de två förhärskande av dessa. Planerad förändring handlar om att utföra förändring i förhållande till en plan som sedan följs och uttrycks inom litteraturen ofta i en n-stegsmodell där steg efter steg ska klaras av för att nå ett lyckat resultat (Svenningsson & Sörgärde, 2016). I kontrast till detta står den framväxande förändringen som är av mer organisk karaktär där själva förändringen sker gradvis och utan tydlig förändringsdrivare i till exempel en ledningsgrupp. Att se på förändring som ett mer komplext skeende som i vissa fall också lever sitt helt egna liv utom organisationens kontroll (Alvesson & Svenningsson, 2014) ter sig relevant när också själva organisationer ökar i komplexitet.

Utifrån studieobjektets karaktär blir det i denna uppsats relevant att närmare undersöka de teorier inom verktygsperspektivet som bygger på planerad förändring och organisationsutveckling (Svenningsson & Sörgärde, 2016). Ur ett rent historiskt perspektiv bör här nämnas de två orienteringar som existerat inom området och då börja med Taylorismen vars filosofi byggde på att motivera, kontrollera och övervaka

arbetarna för att uppnå en högre produktion. Utgångspunkten var att alla arbetare kunde motiveras monetärt även i extremt monotona uppgifter och att kunskapen skulle centraliseras hos cheferna som i sin tur skötte arbetsfördelningen. I detta perspektiv har arbetarna likställts med kuggar i maskineriet (Morgan, 1986), giriga robotar (Rose, 1988) och Elton Mayo (1933) beskriver det som en mörk och cynisk syn på människan. I direkt kontrast till Taylorismen står, det fortfarande till stor grad rådande, perspektivet som satte fokus på människorna i organisationen och dess interaktioner, Human Relations. Här är arbetarna beroende av inre motivation, uppskattning, utveckling och förhållanden och organisationen betraktas mer som en plattform för deras interaktion än som ett maskineri där de måste ingå för att skapa effektivitet.

Inom Human Relations grundvärderingar lanserades samtidigt också Maslows (1943) behovspyramid som vi har anledning att återkomma till senare i detta kapitel men också en speciell skola inom planerad förändring, kallad organisationsutveckling (OD) (Svenningsson & Sörgärde, 2016). Det var inom denna skola som Kurt Lewin kom att publicera sin teori, ofta kallad iskubsmodellen, och som byggde på tre steg i upptining, förändring och återfrysning (Lewin, 1951) som lade grunden för otaliga modeller varav den mest implementerade idag förmodligen är Kotters åttastegsmodell (1996). I den rådande versionen av orienteringen präglas perspektivet av ett systemtänk där organisationen anses vara uppbyggd av delsystem men också påverkas till ett större system i sin omgivning. Den förändring som går att observera på Optimus i dagsläget bör i högsta grad anses vara planerad och är därför intressant att analysera ur det teoretiska perspektiv som beskrivs ovan. Enligt Burkes och Bradfords (2005) fokuserar förändringen på "alla nivåer i en organisation" och det handlar om förändring av såväl mission, vision, strategi, ledarskap och kultur (Svenningsson & Sörgärde, 2016).

Ledarskap och kultur har, i framväxten av organisationsutveckling fått en allt mer central roll men är också några av de mer komplexa områdena att påverka. För att vidare kunna analysera och konkretisera dessa följer här teoretiska utvecklingar av de båda begreppen och deras relevans i förändringsarbetet.



## 3.2 Kultur

Kulturteori är ett vida definierat och omtalat ämnesområde med ett antal olika "skolor" som pekar åt definitionsmässigt olika riktningar. Skärningspunkten mellan just organisationsförändring och kultur är ytterligare ett område med olika infallsvinklar, men ett område som ämnas överblickas. För att kunna ta sig an kulturförändring på ett objektivt sätt krävs dock först en kort djupdykning i kultur generellt sett.

### 3.2.1 Kultur, dess definition och antydande

I sin bredaste form, och där företagskultur studeras från en socialantropologisk vinkel, kan det sägas att definitionen kretsar kring att "individer i en grupp tolkar något på ett likartat sätt i kontrast till andra grupperns tolkningar" (Alvesson & Sveningsson, 2014, s 58). Kulturen bygger alltså på uppfattningar individuellt som stämmer överens kollektivt, detta även satt i relation till andra. Ett aningen mer detaljerat synsätt kommer från Hofstede et al. (1990; citerat ur Alvesson & Sveningsson, 2014, s.59), där man definierar kultur-begreppet kring sju olika egenskaper:

- Kultur är **holistiskt**
- Kultur är ett **historiskt fenomen**
- Kultur är **trögt och svårt att förändra**
- Kultur är ett **socialt konstruerat fenomen**
- Kultur är **mjukt, vagt och svårfångat**
- Kultur beskrivs gärna med antropologiska termer så som **myter, ritualer och symboler**
- Kultur handlar mer om **tankesätt, värderingar och idéer** än om konkreta och synliga delar av organisationen

Det faktum att kultur delvis definieras som "trögt och svårföränderligt" spelar till viss del roll inom kontexten för denna uppsats. I det här fallet har företaget i fråga intressant nog tagit fördel av kulturens svårföränderliga aspekter, något som annars i förändringsteori beaktas som en arbetsintensiv och oftast osäker del av förändringsarbetet. Att ringa in kulturbegreppet är komplicerat, i och med dess mjuka och relationsorienterade omfång.

Det som människor uppfattar och tänker om beteenden, snarare än det konkreta beteendet är egentligen det som konstituerar företagskulturen "på riktigt".

Ett tydligt länkat ämnesområde till organisationskultur är identitet, detta i den mening att en organisation som individer *inte* identifierar sig med har svårigheter att utveckla en organisationskultur per se. Ashforth & Mael (1989) poängterar att det finns ett antal faktorer som gynnar individens identifiering med en organisation:

- Tydligheten i värderingarna; mer distinkta värderingar ger upphov till en mer distinkt identitet
- Den status gruppen har; en grupp med högre status innebär även en grupp med högre attraktionsförmåga
- Andra grupper framträdande roll; skapandet av ett tydligare "vi" underlättas av att andra grupper har ett tydligt framträdande
- Mer interaktion mellan individer, upplevelse av likhet och gemensamma mål underlättar skapandet av gruppens identitet.

Identitet är i sig ett komplext ämnesområde i och med dess nära relation till individuell personlighet och tankesätt. Det som däremot bör poängteras är hur viktigt identitetskonceptet ter sig för personer, något som Alvesson & Sveningsson (2014) understryker:

*Om organisationens identitet däremot är mindre uttalad söker människorna sig till alternativa identitetskällor, till exempel en avdelning, ett projekt, specifika arbetsgrupper eller yrkestillhörighet [...] det är inte ovanligt att man identifierar sig med sin position i hierarkin eller med sin avdelning snarare än med hela organisationen [...]*  
(Alvesson & Sveningsson, 2014, s. 64)

Vikten av identitet spelar även roll när man undersöker hur organisationskulturen i sig kan förändras, förstärkas eller förstöras.

### 3.2.2 Kulturförändring- uppfattningar och applikationer

Kulturförändring, i och med dess uppbyggnad på förändringsteori, har genomgått en uppdatering under åren när det kommer till dess teoretiska utformning. Från ett planerat synsätt på förändring överlag, där de omtalade "n-steps" modellerna (Alvesson & Sveningsson, 2014, s.72) uppdaterades till ett så kallat "framväxande" synsätt (Sveningsson & Sörgärde, 2016).

När det kommer till kulturförändring i sig, innehåller dock ett stort antal teoretiska utgångspunkter från ett mer "planerat" synsätt; något som Alvesson (2015) kallar för "ett storslaget teknokratiskt projekt". Även Beer (2000) undersöker kulturförändring från ett processinriktat perspektiv i sina "sju underprinciper för organisationsförändring". Dessa synsätt syftar åt generellt genomarbetade, stora, förändringsförfaranden där man tar helhetsgrepp på kulturförändringen.

Slutligen är det viktigt att poängtera företagskulturens kretsande kring uppfattningar, värdegrunder och identitet, något som försvårar dess genomförande jämfört med mer mätbara och substantiella förändringar. Anthony (1994) menar dock att förändring på det kulturella planet med fokus på till exempel visioner, organisationsbeteenden och riter ses som överklig om detta inte ackompanjeras av ytterligare strukturella förändringar (belöningsystem, regelverk, policy, etc.).

När det kommer till Optimus kultur och identitet står begreppet innovation och den individuella nedbrytningen av innovation i form av kreativitet på många sätt i fokus, för att skapa en teoretisk bas för den fortsatta analysen av dessa kommer vi gå djupare in i de båda begreppen och hur de kopplas till kultur och ledarskap nedan.

### 3.3 Kreativitet och Innovation

Definitioner av kreativitet såväl som innovation är ett brett diskuterat ämne inom litteraturen, och skiljer sig åt beroende på vem som frågas (Amabile, 1988). För att ta ett klart avstamp in i teorin kommer vi att presentera den definition av kreativitet som använts i detta arbete. Vi kommer även att förtydliga skillnaden mellan kreativitet och innovation.

Definitionen av kreativitet som vi valt att använda oss av i denna studie är Amabiles definition i artikeln "A model of creativity and innovation in organizations" (1988, p.126). Amabile förklarar att "kreativitet är skapandet av nya och användbara idéer av en individ eller liten grupp av individer som arbetar ihop". Definitionen styrker att kreativitet är en personlig process för nyskapande av idéer.

Vidare förklarar Amabile att kreativitet är den grundläggande byggstenen för att skapa innovation, och uttrycker sin definition av innovation enligt följande "Innovation på en organisationsnivå är en lyckad implementering av kreativa idéer inom en organisation" (1988, p.126). Ovanstående definitioner av begreppen kreativitet och innovation har valts ut då de tydligt belyser att kreativitet är en personlig process som i förlängningen kan appliceras i skapande av innovationer för organisationer.

Bilton (2007) beskriver vidare att kreativitet är nyskapande av idéer, men att det även krävs förutsättningar i form av frihet för att individer ska kunna uttrycka sina visioner. Beskrivningen av att frihet krävs för att uttrycka sina kreativa visioner ser vi som en viktig del i steget från kreativitet till innovation. Arbetet har i stort fokuserats på kreativitet framför innovation då vi intresserar oss för individernas förmåga att vara nyskapande.

### **3.4 Kreativitet på organisationsnivå (Innovation)**

Kreativitet är, som tidigare nämnt och definierat i detta kapitel, en individuell process. För att bära detta koncept vidare till organisationsnivå, och således gå mot det vi tidigare i detta kapitel definierat som innovation, bör en del faktorer tas i aktning. Amabile (1988), uttrycker att skärningspunkter är viktigt både på individuell nivå samt på organisatorisk nivå. Skärningspunkter främjar uppkomsten av nya idéer vilket i senare stadier kan leda till innovationer (Amabile, 1988). Nyckeln för organisationer ligger i att hitta kreativa personer med inre motivation som kan bidra till idéer som kan lyftas och bli framgångsrika innovationer. Vikt bör inte enbart läggas vid att rekrytera dessa individer, utan även att ta till vara på de som redan finns i organisationen och sätta dem

i rätt kontext för att skapa skärningspunkter där de kan fortsätta motiveras och driva innovationen tillsammans.

### 3.4.1 Kreativitet och byråkrati

Då studiens tematik handlar om att titta på effekterna av vilka risker en ökad byråkratisering haft på Optimus kreativa arbete är det relevant att titta närmare på de teoretiska studier som gjorts av ämnet.

En mängd studier har utförts kring ledning av kreativitet och innovation i organisationer och det övergripande temat är att en organisations förmåga att förhålla sig till de ofta komplexa strukturer som omger processen är sammankopplad med dess storlek. I de allra flesta fall är innovationsförmåga och storlek negativt korrelerade vilket i mångt och mycket beror på graden av byråkrati som ofta krävs i en större organisation. Sharma uttryckte följande om denna korrelation; "Många som studerar innovation noterar att byråkratin som styr stora bolag undertrycker både den nödvändiga kreativiteten för att generera radikalt nya idéer och initiativen för att bygga en affär av dem" (Sharma, 1999, s.210)

Även om det i byråkratier kan skapas system för att främja kreativitet och innovation visade en studie av 15 större organisationer att de innovationer som togs fram snarare uppstod trots det byråkratiska systemet än tack vare det (Dougherty & Hardy, 1996). Här är mindre organisationer betydligt mer effektiva och kan genom lösare strukturer och ett mer ad hoc-baserat arbetssätt undvika att dämpa kreativiteten med byråkrati. Det finns ett antal studier som tyder på att större organisationer försöker imitera detta beteende för att stimulera innovation och skapa mindre avdelningar där den byråkratiska pressen ska vara mindre påtaglig (Damanpour, 1992).

Debatten om huruvida förutsättningarna för kreativitet och innovation skulle vara bättre eller sämre i större organisationer är, trots den negativa effekt som byråkratin uppenbarligen har, inte avgjord. Mindre organisationer har klara fördelar när det gäller strukturer och kommunikation men saknar i gengäld den styrka en större organisation ofta har gällande resurser och kompetens.

### 3.4.2 Den kreativa kontexten, en debatt

Som en motreaktion till den ökade byråkratiseringen finns det observerade tendenser i företagsvärlden att lägga extra resurser på att gynna innovation på organisationsnivå. Uppkomsten av *innovation management* är inte ett nytt fenomen per se, men ett fenomen som mer och mer prioriteras på styrelse-agendor. Modern teori presenterar olika infallsvinklar på hur den här kontexten för kreativitet och innovation bör byggas upp; däremot är de olika infallsvinklarna överens om att kontexten är en väldigt signifikant del i skapandet av innovation.

I sin djupdykning i den "sociala sidan" av innovation uttrycker Angle och Van de Ven (2000) vikten av ledarskapet som utvecklare av en kreativ kontext för organisationen som inte bara uppmuntrar, men också utvecklar individer att skapa. Här argumenterar alltså författarna för vikten av att sätta scenen för kreativitet och skapa rätt förutsättningar för att få individer att skapa. Författarna beskriver kreatörer som individer med auktoritetsproblem, ofta entreprenörs-liknande, vars personlighet beskrivs med det engelska ordet "counterdependence"- någon med ett självförtroende-starkt yttre men ett mer osäkert och bekräftelsesökande inre (Angle & Van de Ven, 2000). Den sociala kontexten som behöver byggas av ledarskap, behöver därför ha dessa sociala personlighetsdrag i åtanke. Att situationsanpassa och bygga ledarskapet utifrån organisationens och individens kontext är något som också lyfts i boken *Reflexivt ledarskap* av Alvesson, Blom & Sveningsson (2017).

Bilton (2007), å andra sidan, kritiserar öppet detta fenomen att skapa de "ultimata förutsättningarna" för kreativitet i en organisation. Likt Amabile (1988), förespråkar Bilton en miljö där kreativitet mår som bäst i skärningspunkterna snarare än isolerad från kärnverksamheten. Genom att försöka skapa "ultimata förutsättningar" för kreativitet menar han att företag ofta hamnar i fällan av att mytologisera kreativa individer. Detta individualiserade och romantiserande synsättet på kreativitet försätter individen i "tomt ark syndrom", där jakten på den perfekta och mest "fria" kontexten för kreativitet faktiskt hindrar skapandet.

I sin bok *Management and Creativity*, utforskar Chris Bilton (2007) behovet av att inte särskilja det kreativa arbetet från den generella styrningen av ett företag. I allt större bemärkelse försöker organisationer ge "andrum" till kreativa funktioner i ett företag, vilket innebär en ibland kontraproduktiv separation av kreativitet från styrning. Detta tar sig i vissa fall uttryck i ett försök att skapa en kreativitets-värdekedja; en grav förenkling av den annars väldigt komplexa kreativiteten (Bilton, 2007). Medan vissa ser på kreativitet som något som enbart "släpps ut" vid rätt tillfälle under rätt omständigheter, argumenterar Bilton för att kreativitet är en "dualistisk process" i behov av integrering mellan olika tankesätt och talanger (Bilton, 2007, s. 76). Att isolera det kreativa arbetet från dess föregående processer samt skydda det från efterföljande implementering och utveckling, hävdar Bilton stjälper snarare än hjälper det kreativa arbetets effektivitet.

### 3.5 Att leda kreativitet

Förutom processer och organisatorisk styrning kan den enskilda medarbetarens kreativa förmåga givetvis påverkas av ledarskapet som utövas. Det handlar om att som ledare skapa förutsättningar för kreativitet utifrån de faktorer som påverkar ett beteende. Här spelar motivationen en stor roll och bör således också finnas med bland de verktyg som en ledare använder i sitt arbete.

Maslows teorier kring motivation utgår från att det finns yttre och inre motivation som på olika sätt påverkar och stimulerar vårt beteende (Maslow, 1943). Den inre motivationen handlar om att finna tillfredsställelse i handlingar på grund av egna värderingar eller att uppgiften i sig känns givande och stimulerande. Den inre motivationen är på många sätt starkare än den yttre men också betydligt svårare att påverka. Yttre motivation är den som direkt styrs för att undvika bestraffning eller uppnå någon typ av belöning vilket innebär att den, till exempel när det gäller anställda, går att styra och genom detta också skapa effekter för en organisation.

Men att leda kreativitet handlar inte bara om skapande av motivation utan också om att se till att de anställda finner nöje i skapandet och kreativiteten (Glassman, 1986). Han nämner uppgifter som att undanröja hinder såsom negativ kritik, brist på tid, brist på resurser och brist på frihet vilka alla bidrar till att förhöja upplevelsen av kreativt

skapande hos medarbetaren. Det handlar dock inte om att skapa fullständig frihet då det i sig kan dämpa kreativ förmåga, men att som ledare finnas till hands för vägledning och stöttning under processen.

Ledarskapet identifierades tidigt under empiriarbetet som ett gemensamt tema i intervjuobjektens beskrivning av framgångsfaktorer och i uppsatsen kommer vi återkomma till den stora roll som det fyller för att stimulera kreativitet och innovation på Optimus.



## 4. Empiri

Vi har, under empiri-insamlingen, börjat förstå vikten av grundläggande strukturer och processer för att hantera kreativitet. Att fånga upp och underbygga kreativitet i en organisation ligger till grund för att föda ytterligare momentum i organisationen men ligger även till grund för att motverka sjunkande motivation. Det finns en paradox och en motsägelsefullhet i att den "fria" kreativiteten ligger till grund för Optimus framfart på den globala marknaden som en ledare inom innovation, men att man samtidigt behöver strukturer och kontroll för att hantera den planerade tillväxt som kreativiteten gett förutsättningar för. Det kommer till en punkt när kontrollen faktiskt har en direkt motsägande effekt på den kreativa miljön. Kan kreativiteten behållas i samma utsträckning i takt med att bolaget växer?

Detta kapitel avser att kartlägga de olika teman som uppkommer när de respondenter vi har varit i kontakt med berättar om sin uppfattning av kreativitet på Optimus.

Kreativiteten, något som vi ser pågå i ett antal olika former på företaget, behandlas härmed som en form av personligt handlande för att uppnå innovation. Detta begreppsverktyg användes regelrätt genom intervjuerna för att ta bort udden från det något mer pop-kulturella ordet *innovation*. Det som uppkommer tydligt under empiri-insamlingen är rollen ledarskap har som en stöttepelare för den kreativa kulturen på Optimus. Detta kapitel kommer ta sig an problematiken kring hur tillväxten påverkar den kreativa kulturen. Den intressanta konflikten som målas upp bygger på den konstanta striden mellan den fria kreativa miljön, vilket till stor del kan beskrivas som företagskulturen, och det process-styrda företagandet, som förändrar den rådande anti-byråkratin, och rollen som ledarskapet spelar i organisationsförändringen.

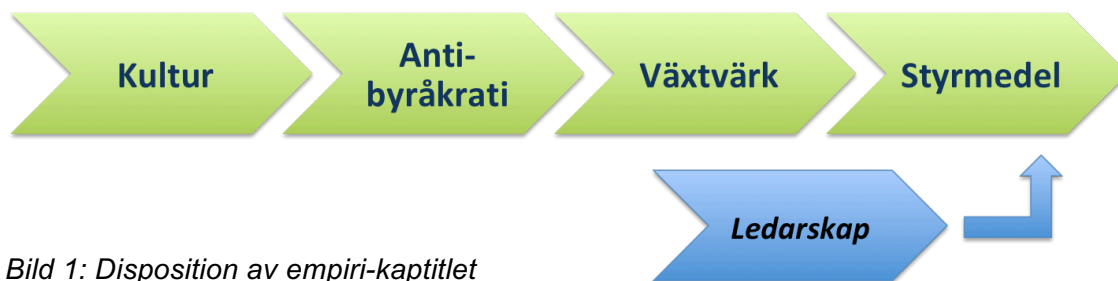


Bild 1: Disposition av empiri-kapitlet

## 4.1 Beskrivning av fallorganisationen

Optimus började sin resa i Lund på 80-talet genom att skapa en innovativ tekniklösning/produkt för en stor global teknikjätte. Ett av företagets unika egenskaper är dess benägenhet att helt och hållet byta riktning, beroende på hur det teknologiska landskapet svänger. Efter över 30 år har Optimus sedan länge lämnat detta affärsområde, och är nu en av världens största aktörer inom en annan bransch. Bolaget har starka kopplingar till Lunds Tekniska Högskola, och dess huvudkontor är även idag kvar bara någon kilometer från campus. Där sitter över 1600 medarbetare av de totalt 3000, många uppdelade på produktutvecklings och R&D-tjänster.

Värt att notera i denna studie är att Optimus har skapat två separata avdelningar där kreativiteten står i fokus. Avdelningarna New Business och Product Concept & New Ideas (PCNI) har något olika fokus, men gemensamt för båda är att kreativitet och nytänk står i absolut fokus. Organisationsstrukturen ämnar att ge dessa avdelningar bästa möjliga förutsättningar för kreativitet. Det faktum att dessa funktioner byggts separat från organisationen benämner vi fortsättningsvis som en viss silofiering av det kreativa arbetet.

Optimus lägger stolthet vid att deras värdegrund uppdateras, och att värderingarna är något man aktivt strävar att efterleva. Värdeorden *Think Big*, *Always Open* och *Act as One* innefattar den kreativa, gemensamma och öppna kultur som många, även våra, intervjupersoner vittnar om.

## 4.2 Kulturen på Optimus

### 4.2.1 Den genuina miljön

Vad som präglar många av de möten som vi har haft är den överväldigande hyllning till den goda miljön som de anställda på Optimus upplever. Det uttrycks att, även om Optimus växer, behålls kulturen till stor del kring de *core values* som ofta efterlevs.

*[...vår värdegrund] känns faktiskt inte som ord bara utan det är något jag känner verkligen efterlevs. (Hagström)*

Uppdateringar av värderingsarbetet har gjorts under åren, där ändringar har gjorts för att sätta rätt typ av förväntningar på medarbetarna. Detta innebär en förhållandevis utpräglad positiv uppfattning kring företagets allmänna inställning. Ett flertal personer uttrycker även att detta känns vid så fort man kommer in i byggnaden.

*Det är något visst när man stiger innanför dörrarna här. Man märker att det ligger lite i DNA:t, viljan att göra mer saker. Innovationsandan [...] det lyser igenom ut.  
(Gustavsson)*

Den genuina känslan kan även översättas till en förhållandevis hög grad av nöjdhet hos de anställda, där det uttrycks en vilja att stanna kvar inom företagets väggar.

*Det är ju för att jag trivs; trivs med företaget. Och jag har ett engagemang för företaget helt enkelt, så därför har jag aldrig riktigt tänkt på att söka vidare, [...] jag har liksom inte satt något värde i det. (Dahlberg)*

Det som återigen kommer upp när vi gräver djupare i denna 'trivsamhet' som uttrycks, är människorna och vad som benämns som kulturen på kontoret.

*Det är något speciellt här, det vågar jag säga. Jag har nästan jobbat 20 år och det är vänlighet, öppensinnigheten [sic] kan man säga [...] Men det var det som var absolut avgörande: människorna, kulturen. (Hagström)*

#### **4.2.2 Högt i tak**

Denna avgörande faktor, ofta nämnt som att den känns unik, bekräftas även av mer seniora chefspositioner, där det snarare benämns som att "det är högt i tak, alla kan ifrågasätta allting, och det är bra" (Fredriksson). En lite yngre ingenjör bekräftar även sentimentet om "högt i tak" genom att beskriva det som öppet och platt:

*På Optimus är det väldigt öppet, en väldigt platt organisation. Jag kunde sitta med vår VD och prata om vardagliga problem [...].det hade jag aldrig kunnat drömma om att göra på ett stort företag. (Eriksson)*

Det återkom ständigt en uttryckt nöjdhet i hur öppen och trivsamt miljön på Optimus faktiskt är, något som återspeglas då ett antal intervjuobjekt har stannat kvar på företaget i 20–30 år, nästan hela deras vuxna karriärliv. Den öppna miljön är även något som vi försöker gräva djupare i från ett process-styrnings perspektiv, där frågan snarare går in på vad arbetsflöden spelar för roll i den upplevt “öppna” kulturen på företaget.

### **4.3 Anti-byråkrati: en frihet från upplevt styrande**

Det finns tydliga tendenser på att den interna uppfattningen på Optimus är en önskan av “frihet” och “andrum” för kreativa processer. Vi ser att den “bottom-up” approach som beskrivs av chefer med personalansvar, där man driver idéer från “botten” av organisationen och uppåt, uppskattas även av ingenjörerna själva.

*Generellt upplever jag att det finns en stor tillåtelse, en uppmuntran också att vara kreativ, att tillåta individerna att utveckla sina egna bitar. Det finns någon form av bottom-up approach på Optimus så att mycket trycks upp från botten liksom, att det kommer initiativ som växer sig starka, och vissa sorteras bort men en del går hela vägen upp så att säga. (Bengtsson)*

Bengtsson beskriver här idéer och kreativitet som något i det närmaste organiskt som ska växa och därmed behöver vissa förutsättningar i form av tillåtelse och uppmuntran. Vidare utvecklar Bengtsson tankarna kring frihet och förutsättningsbyggande;

*Optimus är ett företag som ger väldigt stor frihet, men förhållandevis lite stöttning kan man säga, så det är egentligen mer en grogrund för mer entreprenöriella själar som har förmåga att ta sig fram att på något sätt lösa sina problem på ett mera relationsmässigt plan så att säga va, det är inte så att du får aktiv stöttning av din chef utan du får mer en kanske lite mer passiv acceptans. (Bengtsson)*

Friheten finns alltså både i form av acceptans och uppmuntran men också i viss avhållsamhet från chefer som erbjuder vad som här kallas för "passiv acceptans". Längre fram kommer vi att titta närmare på chefernas och ledarskapets roll i skapandet av den fria miljön. En annan medarbetare vi intervjuade, med erfarenhet från ett stort antal avdelningar utvecklar tankarna kring vad friheten innebär:

*Ja ser att Optimus är väldigt uppmuntrande när det gäller kreativitet. Den största biten tycker jag är att det är inte att man styr processer eller metoder uppifrån och ner, utan man har väldigt löst hållna riktlinjer vilket gör att varje individ får väldigt stor frihet i hur man gör saker. Det är tydligt vad, och vad syftet är, men hur du gör det är det liksom som sitter och detaljstyr utan det är egentligen upp till varje team, projekt, ingenjör. (Dahlberg)*

Den energi som verkar återfinnas i företagets relativt fria strukturer verkar istället för att skapa oro, hos kanske annars rent intuitivt strukturs-beroende personer, skapa en uppskattad arbetsmiljö.

#### **4.3.1 Styrning och Key Performance Indicators (KPI)**

Ett återkommande tema som vi ser prov på ovan är avsaknaden av processer och metoder vilket förmodligen är en del i skapandet av den upplevda frihet och den mer ad-hoc baserade inställningen till utveckling och kreativitet, Dahlberg fortsätter:

*Visst vi har vissa processer man kan lita sig på men det krävs en kreativitet för att komma fram till hur du ska kvalitetssäkra. Så att framförallt det, att man inte har, man har inte de här tunga processerna som man måste följa, det är inte det som styr metoderna liksom. (Dahlberg)*

Här uttrycker Dahlberg en återkommande åsikt om att processerna ska stötta det kreativa arbetet snarare än styra det. Överlag framkommer det tydligt att styrningen tar en sekundär plats i det dagliga arbetet och även om det finns en utbredd medvetenhet om att styrning sker är det mer på en makronivå än i någon typ av micro-management.

*Det är väldigt, väldigt lite styrning i den bemärkelsen vad vi ska göra för någonting. Sen har vi ju en styrgrupp som på något vis värderar det vi gör, och det är mer en dialog att liksom värdera, är det här rätt för Optimus eller inte. Är det här mer spekulativt, eller ligger det här mer i närtid, så jag tycker att vi har en sjukt stor frihet i vårt team. Vi har ett stort förtroende. Nu har vi existerat formellt som grupp med en egen chef i 7 års tid ungefär, och jag har ju aldrig känt att jag har utmanats eller blivit pressad på något sätt att nu måste jag leverera, och det kan ju hänga ihop med att vi faktiskt har levererat en hel del bitar som har blivit väldigt framgångsrika. (Bengtsson)*

Avsaknaden av processer visar sig enligt Carlsson såpass tidigt som i idéstadiet där en standardisering vore omöjligt då stadiets karaktär präglas av flyktighet och oförutsägbarhet:

*Det finns inget speciellt forum för att diskutera nya idéer. jag är övertygad om att man inte kan vara kreativ på beställning. De bästa idéerna jag har fått har jag nog fått antingen när jag borstar tänderna eller när jag varit ute med hunden. Det är när man tänker på något annat, då kommer det. (Carlsson)*

En del av byråkratiseringen vid tillväxt handlar ofta om att utveckla mätsystem och KPI:er för att kunna bedöma och kvantifiera det dagliga arbetet. Bland intervjuobjekten märkte vi en tydlig aversion mot den typen av verksamhet när det gällde det kreativa arbetet och dessa sågs unisont som en hämmande insats:

*Vad jag alltid är rädd för är att man drar in KPI:er och att man ska mäta det och jag tror inte det finns, vad finns det i världen för stora grejer som kommit fram för att man haft en process för att plocka fram det. Kom iPaden på grund av det? Det var ju inte direkt via planering eller KPI eller liknande. (Carlsson)*

Det verkar dock som att man på Optimus har lyckats undvika att i alltför stor utsträckning implementera ett KPI-system för att mäta kreativitet vilket också tycks vara kopplat till organisationens inställning till misslyckanden och att få möjlighet att göra fel.

*Överlag så finns det ju väldigt lite mätande på Optimus. Vi mäter... Dels har vi väldigt få KPI:er... uppmuntras i någon form av det här att fallera i ett tidigt stadium är inte så stigmatiserat på Optimus, det kan man absolut göra. (Bengtsson)*

En av cheferna vi pratat med, Carlsson, har starka åsikter när ämnet kommer på tal och hänvisar även han till friheten att misslyckas som en präglade förutsättning för att skapa frihet:

*Jag hatar KPI:er och mätsystem. Det är bättre att det blir fel ibland och jag har många gånger sagt att vi gör för lite fel för det är inte så många fel vi gör i alla fall. (Carlsson)*

Det går tydligt att utläsa från intervjupersonernas svar att frihet, uppmuntran och avsaknad av både processer och mätsystem alla är faktorer som gynnar det interna kreativa arbetet på Optimus. Vidare går det att konstatera att styrningen är närvarande men snarare än direkt styrande är den vägledande och stöttande vilket också anses vara förutsättningsskapare för kreativa lösningar. Övergripande verkar det finnas en stark implementerad kultur av frihet i organisationens grundstruktur vilken har fått möjlighet att härska under Optimus första 30 år, men frågan är hur väl den kommer stå sig i den mycket starka tillväxt som nu sker. Vad som händer när dessa krafter kolliderar kommer att undersökas närmare i följande avsnitt.

#### **4.4 Växtvärk: balansen mellan kreativitet och kontroll**

I takt med att Optimus växer sig större på den globala marknaden växer även behovet av att strömlinjeforma en, vad som i början, var en ganska "spretig" organisation. En av de seniora cheferna berättar om hur det, för lite mer än 8 år sen, introducerades mer standardiserade processer kring produktlinjernas strategiska arbete, så kallade "roadmaps". Innan processen infördes "var det mer 'hallaballoo'" minns Fredriksson, syftandes på en lite mer ad-hoc struktur när det gäller företagets processtyrning.

Den interna uppfattningen om hur fort Optimus växer kretsar kring det faktum att företaget anställer "en ingenjör om dagen" (Gustavsson), ofta i en direkt strömning från exjobb och färdig-examinerade ingenjörer från LTH. Den stora tillväxten i framförallt personal innebär en förhållandevis större börda på den interna organisationen. Optimus, som är känt för till exempel sina frukostar för alla anställda varje morgon, börjar i viss mån tappa den familjära känslan som låg till grund för mångas trivsel i tidigare skeden. Frukostarna, till exempel, är numera ett sätt för företaget att bygga sina interna team inom varje organisationsdel, snarare än socialisering mellan de olika benen i företaget. En av de intervjuade ingenjörerna erkänner att hen, efter fem års arbete på Optimus, senast "förra veckan" fick reda på ett nytt team som hen inte visste existerade.

Med den ökade tillväxten kommer en förändring i hur arbetsprocesser och kreativitet styrs. Arbetet med att sammankoppla de olika intressenter som behöver samverka för att faktiskt vara kreativa upplevs ibland arbetsintensivt.

*Det är klart att det är mer samordning, ska jag lägga in en ny feature så måste jag ha alla system-arkitekterna när vi kör ett nytt projekt [...] det är klart det är på sätt och vis lite mer tungrovt. (Fredriksson)*

Reaktionen på den ökade graden av krav på samordning blir att seniora chefer som Carlsson skärmar av sin avdelning från resten av företaget i viss mån.

*Ja det blir trögare och trögare det är tyvärr så [...] om man på något sätt kan bygga ett litet staket runt sin avdelning så har man mycket att vinna. För ska vi synkronisera allting med 20 olika grupper så kommer man ju ingenstans. För att bara boka möte med 20 olika grupper, det tar ju två veckor [...] (Carlsson)*



En utav de yngre ingenjörerna tar en annan vinkel på den upplevt ökande processstyrningen i företaget, när hen frågar sig om det har skapat en mer försiktig kultur kring nytänkande.

*Folk är lite mer försiktiga och jag måste minska på kreativiteten, [...] jag har insett att det blivit så väldigt nyligen. Det är väldigt långsamt och att vi måste komma med något som är skarpt [...] det finns inte tid att förstå idéer som har mer lösa tyglar (Eriksson)*

Eriksson är inte ensam om att uttrycka någon form av upplevd förändring i risktagande och generellt arbetssätt. Den lite mer seniora Bengtsson, uttrycker en problematik i att attrahera den typen av kreativetsförmåga som tidigare har attraherats.

*Det här är min högst personliga teori. I början var Optimus ett entreprenörsföretag, folk som riskerade lite mer, som riskerade att ha en lite osäkrare [sic] anställning, som hade kunnat köra lite mer på lösa linor. Nu har vi blivit så stora att detta är lite mer av en trygghets-institution egentligen, och då får du andra personer som attraheras av Optimus [...] Så därför, bara det att vi expanderar och blir stora gör att vi får helt annat klientel som söker jobb här. Att få in de här entreprenörs-själarna är jättesvårt. (Bengtsson)*

Ett inte allt för ovanligt stadiet i ett företags mognadsfas är just en stagnering i risktagande och kreativitet, något som ofta kan ses höra ihop med större vinstkrav från styrelse och ägare. I Optimus fall kan det vara värt att tillägga att företaget under en treårs-period nu har avnoterats från Stockholms-börsen i och med ett uppköp. Under intervjuerna har uppköpet aldrig nämnts som en faktor i den upplevt ökande processstyrningen inom Optimus. Det är dock noterbart att företag generellt sätt reagerar på liknande uppköp genom ökat tryck på transparens gentemot styrelse samt lönsamhet i bolaget generellt, något som kan tas i beaktning när avvägande görs mellan risk och utdelning.

## 4.5 Styrmedel i ett växande företag

I takt med att Optimus växte sig större och, i viss mån, mer svårkontrollerat under slutet på 00-talet tillades operativa åtgärder för att tydliggöra processer och öka transparens mellan avdelningars beslutsfattande.

### 4.5.1 Roadmaps

Ett av de mest uppkommande verktygen som kommenteras under intervjuerna är vikten av styrmedlet *roadmaps* i organisationens framfart. Internt används begreppet *roadmap* som namn på det strategidokument som styr produkt-avdelningarnas årliga åtaganden; vare sig det är nya initiativ eller grundläggande strategiska antaganden. Beroende på vilken person i organisationen som kommenterar, finns det olika uppfattningar om rollen som roadmaps faktiskt har.

Produktcheferna som styr över sin egen roadmap ser det som ett offentliggörande över kategorins strategi över de kommande åren, med andra ord en transparens mot resten av organisationen och ett verktyg som tydliggör strategi.

*Vi har ju gjort den här road-map processen i [...] kanske 8 år nu. Man kan ju då tycka att det kan vara mer byråkratiserat men jag tror snarare ändå att vi fångar upp saker och ting bättre, så jag ser det inte som något negativt. Jag tycker det är faktiskt riktigt bra.*  
(Fredriksson)

Det som däremot ter sig intressant är synen som företagets mer "innovativa" avdelningar har på roadmaps. Inom New Business och produktutvecklingsavdelningarna verkar uppfattningen kretsa kring hur man "får in" sina idéer och innovationer på produktchefernas roadmaps. Detta begrepp om att "få in" kan tolkas ur den barriär som processen faktiskt innebär. En utav respondenterna uttrycker sig tydligt om behovet av att "luckra upp platser i roadmaps för att få in produkter som är riktade mot 'solutions'" (Eriksson). I och med att det ultimata resultatet av en idé är att få in det på en roadmap, döms också idéns potential utefter dess kompatibilitet med roadmapen i sig.

Att detta faktiskt utgör hinder för kreativitet är eventuellt en förhastad slutsats. Vad det däremot innebär är faktisk tid för ingenjören i fråga att presentera och skriva om idén, något som i vissa fall har uttryckts som en barriär till skapandet.

#### 4.5.2 Patentansökande

Ett annat uppmärksammat styrmedel inom New Business och även produktutveckling är processen för patent-ansökan för idéer, något som har uppmärksammats av vissa som en relativt svårnavigerad process. Den kultur som tidigare nämnts med gemensamt skapande är den tydliga byggstenen i processen som skapar friktion. Här belönas medarbetarna med pengar och "ära" för ett lyckat patent, något som gäller för alla som har varit medskapande i projektet. Det som uppkommer är svårigheter i att så fort ingenjören bollar en idé med någon på företaget, måste den personen vara med på patentansökan. När detta "går fel" skapas interna friktioner, inte nödvändigtvis om pengarna i sig, utan snarare om äran för medskapandet. Detta kan ses som ännu en barriär för det gemensamma skapandet, där ingenjörer i vissa fall hellre går och tänker på en idé själv, än att faktiskt tala med andra och använda sig av det nätverkande som ligger till grund för Optimus tidigare framgångar.

*Om du har en ide och du pratar med någon om din ide så måste den personen också med på din ansökan. Om du råkat säga det lite för högt till någon så kanske du har råkat göra något som kallas för prier art, [...] det blir helt okontrollerbart för de hinner snacka med sina kompisar och de snackar med sina kompisar osv. Innan du hunnit skriva ett papper och skicka in det till organisationen. Då blir det plötsligt rivalisering [...]*  
(Eriksson)

Ingenjören i det här fallet uttrycker att det krävs en viss navigeringsförmåga inom företagets strukturer och processer för att inte "trampa någon på tårna". I sig är dessa typer av patentansökande-processer inte unika för just Optimus, utan en relativt vedertagen process inom åtminstone tekniskt inriktade företag. Det som däremot ter sig anmärkningsvärt är processens infinnande i ett, annars relativt "öppet" företag. Här upplevs återigen en form av motstridighet mellan mer processtyrda verktyg och en

annars fri kreativitet som präglar företaget i allmänhet, något som i sin tur leder till konflikt.

#### 4.6 Ledarskapets roll på Optimus

Medan styrmedel som roadmaps och bonussystem tar fart i takt med Optimus växande struktur, verkar ledarskapet och företagets syn på dess roll i organisationen gå i linje med dess värderingar kring kreativitet. I flera fall har ingenjörer benämnt det stöttande och coachande ledarskapet som en framgångsfaktor för deras kreativa förmåga.

*Den absolut viktigaste om man frågar från min synpunkt då, är att skapa en trygghet. Så att alla förstår att man får lov att lära sig saker. (Hagström)*

Även direkt från cheferna lyfts denna typen av funktion som handlar om att bygga den enskilda individen och dess förmåga att tro på sig själv och sin idé:

*Det viktigaste verktyget man har som ledare är att pusha att visa att man uppskattar det och att fullt ärligt säga att det där är en jätbra ide och den måste du göra. (Carlsson)*

De chefer som verkar uppskattade är de som tar relativt stort avstånd från själva kreativiteten och skapandet, och snarare agerar som en isbrytare i organisationens processer. Det handlar alltså mindre om att tydligt visa delaktighet och föredömlighet utan snarare att kunna ta ett steg tillbaka och bereda väg för kreativt skapande.

*Men vad min bild av en chef är kanske snarare är att förvalta en diskussion och se till att alla får lika rösträtt och så att han kanske förstår problemet men att han inte tar beslutet utifrån sina egna erfarenheter utan hur diskussionen går. Är han då en del av teamet kan han då säga, 'men vänta lite jag tycker såhär och så kommer det vara nu' och det är nackdelen att ha en chef som är in the dirt och micromanagear eller vad man kallar det. (Eriksson)*

Eriksson utvecklar sina tankar kring vad en bra chef ska ha för karaktär:

*Teknisk kompetens ska man ha och sen ska man vara en liten del av gruppen men inte ha en roll i gruppen där man t.ex. sitter och kodar och små grejer, man ska ta avstånd för annars ska man inte vara chef. (Eriksson)*

Liknande argumentation hörs från en chef på en helt annan avdelning som poängterar att hon skapar förutsättningar genom att se till att kompetens och resurser finns att tillgå men i övrigt håller sig borta från den kreativa processen.

*Jag vill inte gå in och detaljstyra hur de gör saker. Att jag stöttar upp där jag ser att det finns behov, och jag lägger nog mer vikt vid att vi måste se till att rätt personer och rätt resurser finns på plats. Men jag går inte och lägger mig hur ingenjören väljer att testa någonting, för det främjar inte deras kreativitet [...]. Sen kan jag stötta upp i och hjälpa om någon behöver råd, men då får de själva aktivt söka. (Dahlberg)*

Något som bekräftas från de ingenjörer vi pratar med som poängterar ledarskapets roll i det dagliga arbetet som något man efterfrågar vid behov snarare än blir styrd av:

*[Min chef] är mer som en supportfunktion för mig i det avseendet. (Gustavsson)*

Men även om ledarskapet kan betraktas som passivt i det faktiska arbetet sker aktiv påverkan på förutsättningar och medarbetarnas motivation. Här handlar det om att bereda väg för det kreativa arbetet och fungera som ett stöd.

*[...] Det krävs ett aktivt engagemang från de som är chefer och ledare för att driva det här så att det faktiskt dokumenteras, stimuleras, uppmuntras osv, att man får en chans att presentera det man är stolt över att ha åstadkommit. (Hagström)*

Ytterligare en viktig funktion som chef är att verka siloöverskridande och med hjälp av sin utomstående position kunna se problem och utmaningar ur en större kontext. Här beskrivs chefen som en länk med andra avdelningar och kompetenser för att skapa avgörande kontakter:

*Det handlar nog också om att koppla ihop och vara relationsbyggare [...] uppmana folk att ta kontakt med varandra, se till att få de här lite mer tvärorganisatoriska kopplingarna också. Se till att sprida ett bredare perspektiv helt enkelt. (Bengtsson)*

Ledarskapet som kontext-byggande, både relations- och motivationsmässigt, utmynnar sig tydligt, något som även kan kopplas till det behov som uttrycks av andrum och tid att få vara kreativa. Det ledarskap som gemensamt uppmuntras tar avstamp i detta avståndstagande och isbrytande, men resulterar även ut i ett generellt behov av uppmuntran och stöttning. Detta är något som börjar utkristallisera sig som en viss typ av ledarskap, som ter sig relativt unik för Optimus. Något som vi specificerar närmare i nästa kapitel som en nyckelfaktor för att lyckas med en framgångsrik expansion.

## 5. Analys & diskussion

För att tydliggöra analysens uppbyggnad, finns en bild nedan av det händelseförlopp och åtgärder som vi anser har tagit Optimus till den plats företaget är i idag. Under år med stark tillväxt har företaget hamnat i ett inofficiellt ställningstagande mellan processstyrning och kreativitet, där styrverktyg sätts in för att kontrollera den tillväxt som kreativiteten skapar, som i sin tur hämmar kreativiteten och därmed eventuellt ytterligare framtida tillväxt. För att åtgärda detta, ser vi att Optimus har fokuserat mer och mer på att silofiera kreativitet; man bygger New Business och Product Concept & New Ideas som två separata avdelningar. Detta är ett sätt för att låta de kreativa funktionerna "jobba ostört" och fokusera på innovationer, något som eventuellt har effekt på hur pass effektivt dessa avdelningar egentligen jobbar. Istället för att sätta innovationen i mitten av företaget, inte bara visions-mässigt, men också rent praktiskt i organisationsstrukturen, sätter Optimus innovation "åt sidan" i separata avdelningar och till och med separata byggnader.

Å andra sidan har Optimus utvecklat en bred syn på ledarskap som i viss mån också stärker företagets förmåga att hålla kreativiteten vid liv. Vi belyser denna typ av ledarskap senare i detta kapitel, en syn på ledarskap som ett kontextbyggande, omhändertagande och uppmuntrande ledarskap snarare än ett transformativt och aktivt ledarskap. I de fall som ledarskapet på Optimus har observerat "bäst effekt" är just i dessa fall, där ledarskapet hamnar någonstans mellan laissez-faire (Lewin, Lippitt, & White, 1939) och leadership-on-demand (Blom & Alvesson, 2014). Vi återkommer till detta senare i kapitlet.

Alltjämt finner vi ett Optimus som tagit sig till en intressant plats i sin företagsresa. Optimus bygger en tillväxt i hög takt där de lyckas behålla en kulturell plattform och en stark identitet, men samtidigt vänder sig mot kontrollfunktioner och styrmedel för att hålla sig själva i schack. Vi anser att vägen runt denna situation, som många andra företag också hamnar i, är att bygga ännu mer på mellancheferens ledarskap där fokus ligger på kontext-byggande och uppmuntrande snarare än visions-byggande och aktivt. Även bevarandet av kulturen är av stor vikt i den pågående och fortsatta tillväxten.

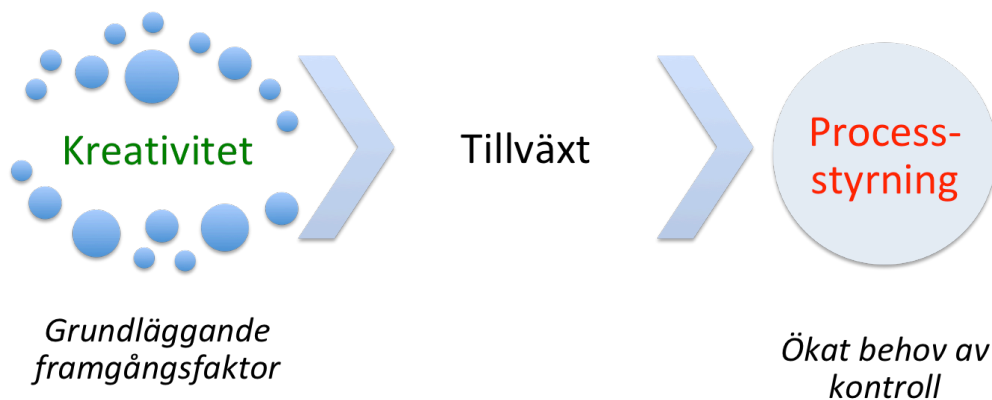


Diagram 2: Drivande faktorer i Optimus planerade tillväxt

## 5.1 Nulägesanalys

Signifikant för Optimus idag är deras starka företagskultur som lyser igenom i den samlade empirin. Kulturen har existerat under en lång tid och har skapat ett klimat där de anställda trivs och även presterar mycket bra i form av kontinuerliga leveranser av nya kreativa lösningar. Aspekterna i kulturen likt frihet och uppmuntran till att testa nya lösningar gynnar skapandet och motivationen för att prestera som stolta ingenjörer. Ledarskapet spelar en aktiv roll i bevarandet av grundvärden, och måste anpassas för att både skapa trivsel men också i förlängningen goda resultat.

Kulturen är som nämnt en betydande faktor för de anställdas motivation, vilket i nästa led kan kopplas till företagets framgångar i att skapa nya branschledande produkter och koncept. Vad de goda resultaten medfört är en möjlighet till expansion av organisationen. Idag är Optimus mitt i en organisationsförändring där de expanderar verksamheten i hög takt. Vad som medförts med organisationsförändringen är en stegvis tilltagande byråkratisering, vilket till viss grad har en potential att hämma den kulturella aspekt som kan tolkas som en anti-byråkrati. Att expandera är ett aktivt val från Optimus sida. Däremot är implementeringen av nya arbetssätt och processer som ter sig till synes restriktiva inte nödvändigtvis ett önskat val, men kan ses som ett måste om man inte vill att organisationen ska bli för spretig. Styrmedel får en ökad centralitet i

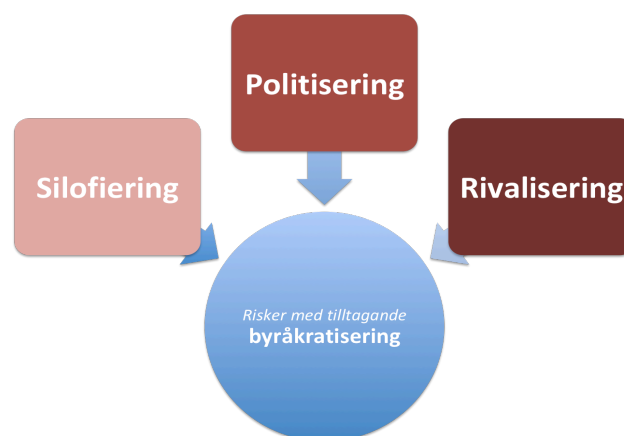


företagets vardag och ingenjörer får nu lägga större fokus på att skriva rapporter och presentera idéer för att bygga konsensus och driva fram nya koncept.

Vad Optimus står inför är att väga fördelarna med en expansion mot riskerna vid en organisationsförändring, som eventuellt kommer att förändra deras företagskultur. Vilket pris är de beredda att betala, väger skalfördelarna tyngre än riskerna att strypa kulturen, eller finns där en väg där tillväxt sker och kulturen bevaras? Under nästa rubrik kommer riskerna att analyseras, och efterföljande kommer potentiella motmedel att värderas och presenteras.

## 5.2 Risker med en tilltagande byråkratisering

Med tillväxt och en ökad expansionstakt finns tendenser som pekar mot ökad byråkrati. Litteraturen pekar överlag mot att detta medför ett antal risker för organisationens kreativa förmåga (Sharma, 1999; Dougherty & Hardy, 1996; Damanpour, 1992). Det finns däremot uppfattningar och frågetecken kring brist på underlag för att detta samband går att dra (Dougherty & Course, 1995). Med vår empiri i åtanke finner vi dock underlag för att byråkratin hämmar kreativiteten i den studerade organisationen. Vi har identifierat tre huvudsakliga risker som det empiriska materialet vittnar om och som på olika sätt kan riskera att hämma kreativiteten hos den enskilde medarbetaren och därmed riskera organisationens innovationskraft på lång sikt. Mer tungrott, trögrikligt, försiktigare och helt enkelt mindre kreativt är beskrivningar som dyker upp av de negativa sidorna av byråkratiseringen och som också går att härleda till riskerna som beskrivs mer ingående nedan.



*Diagram 3: Summering av identifierade risker med byråkratisering*

### 5.2.1 Silofiering

I takt med tillväxten på Optimus har också en tilltagande silofiering kunnat skönjas. Fler och fler avdelningar har skapats för att administrera och husera det stora antalet nyanställda vilket i sig får te sig nödvändigt för ett företag i den storleken och den tidigare familjära icke-strukturen har fått stå tillbaka för en mer byråkratiserad tillvaro. Samtidigt är man uppenbarligen mycket medvetna om innovationens påverkan på Optimus framgång och är mycket tydliga med att det ligger i företagets kärna att vara kreativa och innovativa. Detta har delvis resulterat i att man valt att satsa på kreativitet och innovation i separata avdelningar där både New Business och PCNI brutits ut för att aktivt kunna fungera som kreativa avdelningar. I dessa avdelningar är meningen att skapa optimala förutsättningar för kreativitet, vilket på många sätt bekräftas av medarbetare på avdelningarna, men det skapar också ett avstånd mellan de mer operativa delarna och de förväntat innovativa.

Ett antal medarbetare vittnar om ökad trögrörlighet och politik när det gäller att gå från idé till implementerad produkt eller process och att det med den större organisationen också blivit svårare att nå fram med sitt kreativa skapande. Att skapa mindre miljöer inom organisationen för att främja kreativitet benämns som ett sätt att dra nytta av den lilla organisationens plattare struktur och runda den växande byråkratiseringen (Damanpour, 1992, s.211). Att på detta sätt skapa miljöer med bättre förutsättningar för kreativt arbete berörs och kritiserar av både Bilton och Amabile som menar att en separation inte gynnar organisationen på lång sikt. Amabile poängterar att kreativitet har allra bäst förutsättningar när den får verka i skärningspunkten mellan olika områden (Amabile, 1988)

En av riskerna med att separera ut kreativiteten är att allt för mycket kraft måste läggas vid att sedan "sälja in" lösningen till den aktuella avdelningen, något som påpekas från flertalet medarbetare. Detta tenderar att skapa trögrörlighet och riskerar också att

eventuellt framgångsrika innovationer stoppas från marknaden på grund av internpolitiska strukturer.

### 5.2.2 Politisering

Många av intervjuobjekten i studien vittnar om att den tilltagande byråkratin medfört en högre grad av politisering också i förhållande till det kreativa arbetet och att ta fram nya innovationer. Vid en jämförelse av hur processen från idé till produkt kunde se ut tidigare i Optimus historia jämfört med dagsläget förklaras det att man var betydligt mer ad-hoc och kunde profitera på korta avstånd och betydligt fler kontaktytor mellan avdelningarna. Dessa egenskaper beskrivs som den lilla organisationens fördel och är svår att återskapa i större organisationer (Damanpour, 1992, s.211) I takt med tillväxten har fler processer och styrsystem tillkommit som i kombination med den ovan beskrivna silofiering krävt fler internpolitiska insatser för att nå hela vägen med en ny idé. Detta politiska arbete gör att cheferna för den utvecklande avdelningen också blir mer centrala samtidigt som ansvariga för respektive produktområde blir utsatta för politiska krafter från flera håll, alla med målet att "sälja in" sina idéer. Även om systemet med roadmaps finns för att främja att innovationer implementeras i produkterna riskera själva systemet i sig att motverka kreativiteten att ta fram dem något som inte sällan sker med den typen av byråkratisering (Dougherty & Hardy, 1996, s.210)

Trenden mot denna politisering riskera att hejda potentiella innovationer från att nå marknaden och skapa ett klimat där en framgången av en ide inte ligger i dess faktiska möjlighet att lyckas på marknaden utan snarare på ansvariga chefers förmåga att navigera det politiska landskapet. I förlängningen skulle vetskapen om detta faktum också indirekt kunna påverka kreativiteten negativt då motivationen att skapa sjunker om anställda misstänker att innovationerna ej utvärderas marknadsmässigt.

### 5.2.3 Rivalisering

En ytterligare risk med de processer som implementerats är en möjlighet till rivalisering, dels mellan kreativa avdelningar men också mellan enskilda medarbetare. Watson (2001) beskriver dessa mellanmänskliga relationer som den enskilt största utmaning för mellanchefer överlag. I takt med ett allt mer politiserat försäljningsarbete finns

möjligheten att olika avdelningar rivaliserar om samma utrymme i det som man kallar för roadmaps och som styr utvecklingen av respektive produkt. Att man skapar konkurrens kan visserligen bidra till en ökad kvalitet men riskerar att framförallt att hämma interaktionen mellan konkurrerande avdelningar och därmed också motverka de positiva effekter som skärningspunkter har på kreativiteten. (Amabile, 1988; Bilton 2007)

Detsamma gäller på individuell nivå där effekten framstår att framförallt skapas på grund av det patentsystem som finns. Regelmässigt innebär systemet att alla som funnits med i diskussionerna kring en ide också måste finnas med på patentet som lämnas in om den går vidare till att användas i någon av produkterna. Detta innebär i sin tur att fler personer delar på den belöning som utgår samt äran i att ha fått igenom ett patent. Flertalet intervjuobjekt vittnade om att denna process hade hindrat dem från att involvera kollegor eller skapat konflikter på grund av oklarheter kring inskickade patent.

### 5.3 Motmedel

Följande modell sammanfattar de två motmedel som har observerats inom Optimus organisationsutveckling för att motverka de risker som den ökade byråkratiseringen tillkännager.



Diagram 4: Observerade motmedel till byråkratiseringens risker

#### 5.3.1 Ledarskapets roll som kontext-byggare

Kontexten som kreativitet tar form inom har en stor del i hur skapandeprocessen upplevs och även hur utfallet av processen faktiskt blir. Detta är inte något unikt för Optimus i sig, snarare något som poängteras i litteratur om just ledarskap i kreativa sammanhang (Amabile, 1988; Bilton 2007). Vid närmare anblick på de specifikt

utpekade kreativa avdelningarna på Optimus, till exempel New Business eller PCNI, finns det en relativt gemensam uppfattning kring hur de uppskattade ledarskapet tar sig i uttryck. En mellanchefer med ansvar för en viss avdelning verkar till stor del präglas av de värderingar som Optimus medarbetare finner som viktiga. Dessa delar kan kokas ner till tre huvudfaktorer:

- Mellancheferen ska vara **stöttande** kunskapsmässigt, men **inte lägga sig i** detaljer
- Mellancheferen ska vara **uppmuntrande**, men **inte för delaktig** i det vardagliga
- Mellancheferen ska hjälpa till att **nå ut till rätt personer** i organisationen, men **inte stjälta något rampljus** från ingenjören

Vi vill sammanfatta dessa huvudfaktorer i att mellancheferen faktiskt spelar stor roll i att bygga en kontext kring medarbetaren, snarare än att utöva aktivt eller transformerande ledarskap (Bass, 1990). Till skillnad från andra företagskonstellationer, befinner sig Optimus i ett skede där många av medarbetarna har en relativt stor grad inre motivation för sitt yrke och det kreativa arbetssätt som det innebär. Detta betyder inte att ledarskapet är överflödigt ur motivations-syfte, men att ledarskapet behöver ta hänsyn till detta i sitt uttryck. Den starka inre motivation hos medarbetare och chefer som vi har observerat under empiriinsamlingen ligger till grund för något som tar sig i uttryck som en stark identitet. Det faktum att Optimus plockar sina ingenjörer direkt från LTH:s utbildningsprogram har till viss del en grund i denna starka identitet; Optimus är uppbyggt av kompetenta, utbildade och nyfikna ingenjörer. Detta kommer fram även från intervjuobjekten själva, där det talas till stor del om deras upplevda bidrag i form av uppfinningar, patent och framgångsrika produkter. När intellektuella bidrag tar form även i fysiska objekt (t.ex. en ny produkt) ligger det nära till hands att identifiera sig med dessa fysiska bidrag. Här får alltså ledarskapet ta en lite mer perifer plats i ekvationen, som kontext-byggare snarare än huvudingrediens i framgångsreceptet. Ledarskapet bör byggas reflexivt av ledarna för att anpassas till deras funktion och kontext inom organisationen (Alvesson, Blom & Sveningsson, 2017).

Något som ligger nära till hands när det kommer till den starkt upplevda identiteten hos ingenjörerna är den organisationskultur som dessa bygger upp.

### 5.3.2 Värna om kulturen i organisationsförändringen

Kulturens bevarande under Optimus snart fyllda 35 år, är något av det som ter sig oerhört intressant, speciellt med tanke på företagets fokus på att växa. Den starka tillväxt som Optimus jagat under den senare delen av 2000-talet har varit allt annat än oplanerad, snarare har det varit en stark drivkraft för företagets ledning. Under en intervju med Dagens Industri kommenterar en av Optimus grundare bolagets syn på organisk tillväxt kontra den finansiella tillväxt som börserna under den tiden krävde.

*[...] Vi optimerade ingenting utifrån kvartalsrapporter, vi satt inte och hedgade för att jämna ut det som alla analytiker ville att vi skulle göra. Vi hade ganska oregelbundna kvartalsrapporter, för det blir så när man växer. [...] vi jobbade på vår tillväxt, ibland blev den 3% och ibland blev den 41% [...] (En av grundarna)*

Det fokus som Optimus hade på tillväxt innebar alltså en planerad förändring under en relativt kort tid, där kulturen minst sagt behövde bevaras och försvaras för att tillåta företaget att lyckas i den utsträckning det gjort historiskt. Det faktum att Optimus medarbetare fortfarande beskriver den "genuina" kulturen, och det faktum att man "bara behöver spendera en halvtimme i lobbyn för att förstå vilka vi är" (Eriksson), talar för en stark tilltro till "det som Optimus står för" och därmed även dess kultur. Att denna kultur har kunnat hållas någorlunda intakt under den planerade förändringsfas som Optimus befunnit sig i, är något som bör anses som en grundläggande faktor för företagets framgång och möjlighet att kunna fortsätta växa i den takt det gör.

Att kreativitet behöver andrum och tid för att få gro är något som uttrycks frekvent under våra intervjuer med medarbetare på Optimus. Detta andrum är dock inte i sig värt någonting om det inte finns något kollektivt momentum under ytan; något som pekar framåt och ger riktning. I fallet Optimus finns inte en galjonsfigur som Steve Jobs eller Mark Zuckerberg. Det är snarare den starka organisatoriska identiteten som bidrar till

det kollektiva momentumet som i sin tur drar organisationen framåt. Här kommer ledarskapet in som en uppbärande funktion, för att förstärka och uppmuntra något som faktiskt finns där från början. Att kunna fortsätta fokusera på tillväxt bygger alltså på att Optimus håller kvar vid sitt fokus på identitet och kultur, och samtidigt lyckas upprätthålla det förstärkande ledarskapet som driver detta vidare.

## 6. Slutsats

### 6.1 Praktisk slutsats

#### 6.1.1 Upplevda effekter

Optimus har under lång tid nu bedrivit ett mycket lyckat innovationsarbete. Det går med stor sannolikhet att härleda lejonparten av bolagets nuvarande framgång till dess förmåga att skapa förutsättningar för kreativitet hos den enskilde medarbetaren och skapa marknadsmässiga produkter av dessa. Denna framgång har burit med sig en stor tillväxt och idag jobbar över 3000 personer i organisationen vilket ställer allt högre krav på byråkrati, processer, samordning och effektivisering. Även om urvalet av anställda som intervjuats generellt är mycket nöjda med sina jobb finns en generell uppfattning om att tillväxten kommit med ett pris när det gäller det kreativa arbetet. Mer trögrörliga processer, lägre riskbenägenhet och mer internpolitik är alla upplevda effekter av den växande byråkrati bolaget står inför.

Med tillväxten går det också att skönja tecken på en ökad silofiering och uppdelning av avdelningar som tidigare integrerades men som nu, på grund av storlek, verkar mer och mer på egen hand. Den avdelningsöverskridande samverkan som tidigare verkar ha präglat organisationen är av praktiska skäl betydligt mer sällsynt vilket också påverkar Optimus innovationsförmåga. För samtidigt som innovation och kreativitet verkar vara högt prioriterat inom organisationen syns även här en separering där innovationsavdelningar skapas separat för att därmed för dessa skapa optimala förutsättningar. Farorna med denna typ av specialisering är att kreativt arbete mystifieras och endast ges rum i dessa stängda miljöer istället för att integreras som en mer naturlig del i alla organisationens avdelningar. Att separera det kreativa arbetet riskerar också att skapa allt mer byråkratiska processer kring utförandet av nya idéer. När innovationer måste säljas in och "accepteras" av mer operativa avdelningar är risken stor att denna process får en mycket stor roll och att internpolitik i längden riskerar att hämma kreativiteten. Slutligen bör även möjlig rivalisering nämnas som en risk då man inför processer som belönar enskilda kreatörer som bidrar med innovativa idéer. Minskad kommunikation kring idéerna innan de patenterats kan i förlängningen riskera i uteblivna synergier och innovationer som inte utvecklas till sin fulla potential.



För att rent strukturellt undvika en allt större silofiering mellan kreativa avdelningar och "linjen" kan det finnas mening i att försöka öka antalet träffpunkter och kontaktytor mellan PCNI, New Business och resten av organisationen. Även om det till viss del görs i dagsläget, är det viktigt att inte tappa de mer "organiska" mötestillfällena som finns mellan de uttalat kreativa avdelningarna och "resten av företaget". En avvägning och balans bör alltid strävas efter när det gäller att ge ingenjörerna andrum att skapa, men samtidigt undvika ökad silofiering och potentiell avskärmning från resten av företagets operativa verklighet.

### 6.1.2 Mellanchefens roll

Men trots att organisationen rör sig mot allt mer byråkrati och en förändrad miljö för kreativitet finns det i medarbetarna en mycket stark inre motivation att bidra till nytänkande och utveckling. Detta gör att en anpassad ledarskapsstil har utvecklats för att facilitera och stötta medarbetarnas förmågor istället för att bygga motivation för att vilja kreera. Ledarnas roll handlar mycket om att skapa optimala förutsättningar för den enskilda medarbetaren, stötta och guida men också uppmuntra under arbetets gång. Här går det att se ledarskapet som ett slags skydd mot den växande byråkratin där varje ledare ser till att ge medarbetarna stöd för att klara de processer som implementerats men framförallt kunna fokusera på kreativiteten. En tydlig konsensus råder bland studieobjekten om att ledarens primära roll är att uppmuntra den enskilde medarbetaren att fortsätta utveckla sin idé och se möjligheter istället för problem under det tidiga utvecklingsstadiet. Cheferna finns på plats och kan ge råd men är sällan själva inblandade i arbetet vilket skapar en distans och ett andrum för medarbetaren att fritt kunna skapa.

Vår studie visar att denna ledarskapsstil som redan finns implementerad i organisationen kan fungera som ett effektivt motmedel mot den hämmande effekt byråkratiseringen har på kreativiteten. Istället för att bryta ut kreativiteten till skyddade zoner kan Optimus ledare skapa miljöer för effektiv innovation inom respektive avdelning och därmed dra fördel av att även fortsatt bedriva kreativt arbete i organisationens skärningspunkter.

### 6.1.3. Bevarande av kulturen

Förutom mellancheferns roll som kontext-byggare och uppmuntrande funktion, ligger en stor del av Optimus framgång inom kreativtets-arbete i det lyckade bevarandet av dess företagskultur. Att en majoritet av intervjuerna kretsar kring den genuina och autentiska "känslan" som beskrivs som uppenbar direkt när man går in i byggnaden, vittnar om en relativt unison positiv känsla kring kulturen på Optimus. I takt med att företaget växer, blir just bevarandet av denna kultur otroligt viktig. Inte bara chefer, men även långtidsanställda, tillsammans med strukturer som *onboarding*-processer för nyanställda blir otroligt viktiga i denna kontext. Denna uppsats argumenterar för att det är just bevarandet av den unika Optimus-kulturen, tillsammans med den roll som mellanchefer tar, som är viktig för att bevara kreativiteten i den tillväxten Optimus har planerat för framtiden.

Vi upplever kulturen som en grundpelare i upprätthållandet av Optimus kreativa förmåga under den planerade tillväxten, och därmed organisationsförändringen. Den tydliga identitet som infinner sig och förstärks under tiden på Optimus driver ett kollektivt momentum som ligger till grund för företagets fortsatta kreativa förmåga och därmed dess fortsatta tillväxt.

## 6.2 Teoretisk slutsats

Framgångsrika kreativa företag, likt Optimus, väljer att expandera till följd av deras banbrytande innovationer. Den naturliga reaktionen på starka finansiella resultat tenderar att vara en expansiv utveckling av företaget som delvis kan skada den initiala nyckeln till framgång, i detta fall det kreativa skapandet av nya produkter. Det skapas en paradox när framgångens följder stryper framgångens ursprung.

Följderna uttrycker sig i rivalisering, politisering och silofiering av organisationer vilket negativt korrelerar med förutsättningarna för kreativitet likt skärningspunkter och andrum. Risken med tillväxten är också att kulturen som bärare av värderingar tar skada och förändras i oförutsägbar riktning. Lösningen är inte att bromsa utvecklingen, utan snarare att beakta och prioritera kulturen samt involveringen av ledarskap som kan

stötta fortsatta förutsättningar för kreativitet inom hela organisationen. Vid planeringen av en organisationsförändring, i form av en expansion, är det därför viktigt att inbegripa dessa aspekter och allokera resurser för att främja kultur och ledarskap.

Ledarskapet måste skapa trygghet och uppmuntran för medarbetaren som skapar värde genom kreativitet och undanröja distraktioner som kommer i följdvägorna av expansionen, liksom byråkratiserade processer och minskad intern kommunikation. De karaktäristiska dragen i ledarskapet som efterfrågas bygger på en uppmuntrande, stöttande och kontext-byggande approach där kreativitet får andrum, frihet och leds i rätt riktning. Liksom ledarskapet är kulturen som bärare av en kreativ identitet av stor vikt vid en planerad organisationsförändring. Att bevara och värna om denna kultur trots en stark expansion och möjligt stort personaltillskott är avgörande för att fortsätta uppmuntra det kreativa arbetet.

## 7. Framtida Forskning

För framtida forskning lämnar vårt teoretiska bidrag ett antal områden att utforska vidare. Att öka förståelsen för företag i organisationsförändring är alltid av intresse för akademien såväl som näringslivet. Att kultur och ledarskap spelar en viktig roll är svårt att förneka, men vilken är en fråga som kräver mycket mer uppmärksamhet.

Ett intressant område för framtida forskning är skillnaden mellan behovet för kreativt "andrum" och behovet för att kreativitet bör ske i skärningspunkter. Det bidrar till en motsägelsefullhet i det faktum att denna debatt mellan kreativitet som avskild och kreativitet som involverad fortfarande fortlöper. Det som vi anser viktigt här är den skillnad på andrum i form av tid och avsatta resurser snarare än andrum i form av en separat placering i företagets organisationskarta som bör göras. Att ta i beaktning här är också skillnaden mellan hur olika individer ser på kreativitet i arbetet och hur detta tar sig i form i det praktiska arbetssättet.

Utöver detta finns det även intressanta framtida forskningsmöjligheter i det rent organisatoriska i Optimus framgång. Att löpa hela linan ut när det kommer till den starka kulturens överlevnad även i hög tillväxtfas ter sig intressant. Här bör det noteras att den relativt låga personalomsättningen samt den höga graden av rekrytering direkt från LTH bör spela en signifikant roll i kulturens överlevnad. Även den starka involveringen från ägare har satt prägel på företaget sedan dess unga dagar. Det faktum att en av ägarna fortfarande sitter kvar på Lundakontoret och arbetar, även efter att Optimus blev uppköpta, styrker det band som Optimus har till Lund och dess innovativa kärna.

Slutligen, på en mer övergripande not, finns det intressanta ingångar att studera när det kommer till den individuella motivations-teorin hos ingenjörer i högteknologiska företag. Den, kanske inte för Optimus helt unika, ingenjörers-stoltheten var något som konstant kom upp under empiriinsamlingen. Det faktum att ingenjörerna uttrycker ett relativt individualistiskt synsätt på kreativitet och den stolthet som detta medför, gör det på ett generellt plan relativt svårt att navigera hur incitamentsstrukturen för innovation bör byggas upp, något som spelade roll för att vår rekommendation landade i att satsa på

Optimus ledarskapsförmågor snarare än dess strukturer. Att ta i beaktning här kan vara den kulturella aspekten som ter sig relativt unik för studenter från LTH, något som kan spela roll i huruvida ingenjörstoltheten bärs vidare genom generationer.

## 8. Referenslista

AEIdeas (2017). Fortune 500 firms 1955 v. 2017: Only 60 remain, thanks to the creative destruction that fuels economic prosperity. Hämtad från:

<http://www.aei.org/publication/fortune-500-firms-1955-v-2017-only-12-remain-thanks-to-the-creative-destruction-that-fuels-economic-prosperity/> [Hämtad: 13 januari 2019]

Alvehus, J. (2013). Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok. Upplaga 1, Malmö: Liber.

Alvesson, M. (2015) Organisationskultur och ledning (3 uppl.) Stockholm: Liber.

Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). Reflexivt ledarskap.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2014) *Förändringsarbete i organisationer*. Stockholm: Liber AB

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.

Angel, H., & Van de Ven, A. H. (2000). Research on the management of innovation. *Cambridge, MA: Ballinger*.

Anthony, P (1994) *Managing Culture*. Buckingham: Open University Press.

Ashforth, B. & Mael, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14,20-39.

Bass, Bernard M. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8:1, 9-32, DOI: 10.1080/135943299398410

Bass, B.M. and Avolio, B.J., 1990. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5).

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2015). *Business research methods*. Oxford university press.

Beer, M (2000) Leading organizational change by creating dissatisfaction and realigning the organization with new competitive realities. I Locke, E. (ed) Handbook of Principles of Organizational Behaviour. Oxford: Blackwell.

Beer, M., & Eisenstat, R. A. (1996). Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human relations*, 49(5), 597-619.

Bilton, C., & Puttnam, L. D. (2007). *Management and creativity: From creative industries to creative management*. Blackwell Pub.

Blom, M., & Alvesson, M. (2014). Leadership On Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 344-357.

Burke, W.W. & Bradford, D.L (2005) The crisis in OD. I D.L. Bradford & W.W. Burke (red), Reinventing organization development: New approaches to change in organizations. San Francisco: Pfeiffer/Wiley.

CNBC (2017). Technology killing off corporate America: Average life span of companies under 20 years. Hämtad från:  
<https://www.cnbc.com/2017/08/24/technology-killing-off-corporations-average-lifespan-of-company-under-20-years.html> [Hämtad: 13 januari 2019]

Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization studies*, 13(3), 375-402.

Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of management journal*, 39(5), 1120-1153.

Dougherty, D., & Corse, S. M. (1995). When it comes to product innovation, what is so bad about bureaucracy?. *The Journal of High Technology Management Research*, 6(1), 55-76.

Eriksson-Zetterquist, U., Müllern, T., & Styhre, A. (2011). *Organization Theory: a practice based approach*. Oxford University Press.

Glassman, E., 1986. Managing for creativity: Back to basics in R&D. *R&D Management*, 16(2), pp.175-183.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

Mayo, E (1933) The human problems of industrial civilization. New York: Macmillan.

Morgan, G. (1986) Images of Organization. Beverly Hills, CA: Sage.

Rouleau, L. and Balogun, J. (2011), Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48: 953-983.  
doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x

Lewin, K. (1951) Field theory in social science. New York: Harper & Row

Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K., 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), pp.269-299.

Kotter, J.P. (1996) Leading change. Boston: Harvard Business School Press

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Sage.

Smircich, L. and Morgan, G., 1982. Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), pp.257-273.

Sharma, A. (1999). Central dilemmas of managing innovation in large firms. *California Management Review*, 41(3), 146-164.

Sveningsson, S., & Sörgärde, N. (2015). *Organisationsförändring-hur, vad och varför?*. Studentlitteratur AB.

Rose, M (1988) Industrial Behaviour. Harmondsworth: Penguin.



Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvantitativt material, i Ahrne, G. & Svensson, P. eds. Handbok i kvalitativa metoder. Malmö: Liber, pp. 194-210

Watson, T.J., 2001. In search of management: Culture, chaos and control in managerial work. Cengage Learning EMEA.

## 9.1 Bilaga: Intervjuguide

### Bakgrund

1. Introduktion om oss och uppsatsen
2. Respondentens bakgrund
3. Vad fick dig att se/börja/intresseras av Optimus?
4. Respondensens nuvarande roll

### Kreativitet på personligt plan

1. Vad är kreativitet för dig?
2. Är du en kreativ person?
3. När är du mest kreativ?
4. I vilken miljö är du mest kreativ?
5. Ge ett exempel på när du verkligen lyckats vara kreativ.
6. Hur kände du då? Vad tror du låg till grund för detta?
7. Ge ett exempel på när du verkligen inte lyckats vara kreativ.
8. Hur kände du då? Vad tror du låg till grund för detta?
9. Har du lett en kreativ process?
10. Vad gjorde du då? Ser du några tydliga nyckelfaktorer?
11. Anser du att din ledarskapsstil främjar kreativitet?

### Kreativitet på Optimus

1. Hur upplever du Optimus syn på kreativitet?
2. Hur skulle du beskriva kulturen på Optimus?
3. Hur upplever du att kulturen påverkar kreativiteten?
4. Vilka är de tre främsta faktorerna i kulturen som främjar kreativiteten?
5. Tänk på en chef som främjat din kreativitet på bästa sätt och beskriv karakteristiska som hen besatt.
6. Använde hen en, för Optimus, vanlig eller ovanlig ledarstil?
7. Hur ser du på Optimus inställning till misslyckanden?
8. Hur anser du att den synen påverkar kreativiteten?

9. Kan du beskriva den kreativa processen?
10. Är denna standardiserad inom Optimus?
11. Var uppstår enligt dig de bästa ideerna?

Slutgiltiga frågor

1. Är det något du tycker hämmar kreativiteten på Optimus?
2. Om du fick förändra (eller förstärka) någonting på Optimus för att främja kreativiteten, vad skulle det vara?

## 9.2 Bilaga: Projektplan skickad till Optimus

### 1. Syfte

Vi avser att ge ett hermeneutisk bidrag till teorin kring ämnet innovation, vilket fokuserar på förståelsen kring hur individer inom företaget *upplever* situationer eller processer relaterade till kreativt arbete. Vi använder oss av kreativitet som en proxy för innovation i ett försök att konkretisera den mänskliga handling som innovation faktiskt innebär. Syftet kretsar kring att, jämfört med teorin, belysa eventuella anomalier, motsägelser eller också bekräftande element kring kreativt arbete inom företaget. I och med att uppsatsen ämnar ett empiri-styrt, induktivt, arbete kommer syftet ligga i att förstå *vad som faktiskt händer* snarare än att rama in processer i teoretiska ramverk.

### 2. Uppsatsens fokusområde och metodik

Uppsatsen tar avstamp i några inofficiella frågeställningar: *hur kan erkänt innovativa bolag egentligen vara så innovativa? Vad är det som spelar roll i skapandet av lyckade innovationsprocesser? Är det kultur? Strukturer? Ledarskap? En blandning av allt, eller kanske ingenting av det ovannämnda?*

För att börja ta sig an frågorna på ett trovärdigt sätt krävs att uppsatsen fokuseras kring företeelser i ett specifikt bolag; i det här fallet ett av Lunds mest framgångsrika och tillika innovativa bolag *Optimus*. Här kommer en blandning av 7–10 intervjutillfällen med utvalda personer inom företaget kombineras med ett antal observationstillfällen, för att påbörja arbetet att utröna hur *Optimus* specifikt jobbar med innovation och, kanske ännu viktigare, hur detta uppfattas av anställda. I och med uppsatsens induktiva metodansats, kommer empiri att helt och hållet styra hur fokusområdet och därmed frågeställningen utformas.

### 3. Tidsplan

Nedan följer en estimerad tidsplan i syfte att ge er en uppfattning av omfånget.



	v.47	v.48	v.49	v.50	v.51	v.52	v.1	v.2	v.3
Intervjuer									
Observationer									
Rapportskrivning									
Leverans									