



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot Management

HT 2011

# Ledarskapets påverkan på kreativitet

Kandidatuppsats  
Andreas Hackl 860718  
Peter Larsson 870709

## **Sammanfattning**

Syftet med denna kandidatuppsats är att utforska hur ledarskap kan påverka miljön för kreativitet i ett projekt. För att göra detta behandlas ämnena ledarskap och kreativitet och hur de påverkar varandra. Det tar sin utgångspunkt i valda teorier såsom faktorer som påverkar kreativitet, ledarskapsdimensioner inom projektstyrning samt situationsanpassat ledarskap. Genom dessa teorier skapas ett ramverk som sedan analyseras och diskuteras av författarna.

I slutet presenteras sedan slutsatserna kring hur författarna ser att ledarskap kan påverka miljön för kreativitet i projekt och hur man som ledare kan tänka för att skapa en kreativ miljö för sina medarbetare.

## **Abstract**

The purpose of this bachelor thesis is to explore how leadership can affect the environment for creativity within a project. In order to do this subjects of leadership and creativity and how they affect each other are studied. It takes a starting point in chosen theories about factors that affects creativity, leadership dimensions within project management and situational leadership. With help of these theories a framework is created which is later analyzed and discussed by the authors.

In the end of this thesis the conclusions is presented about how the authors see that leadership can affect the environment for creativity in a project and how a leader could think to create a creative environment for the employees.

## **Förord**

Denna kandidatuppsats har skrivits mellan juni 2011 till december 2011 som en del i kandidatutbildningen inom Företagsekonomi med inriktning Management vid Handelshögskolan på Göteborgs Universitet. Uppsatsen har skrivits vid institutionen för management och organisation.

Denna uppsats har varit väldigt lärorik och spännande att skriva då den gett författarna ingående kunskap om två intressanta ämnen - kreativitet och ledarskap. Det har även gett en ny bild över hur man kan se på ledarskap då man även tar en organisations kreativitet i beaktande.

Vi skulle även vilja tacka vår handledare på Handelshögskolan, Marja Soila-Wadman som stöttat och hjälpt oss under arbetets gång.

Göteborg, december 2011

Andreas Hackl and Peter Larsson

## Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
Abstract .....	3
Förord .....	4
1. Inledning.....	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problemdiskussion .....	8
1.2.1 Forskningsfrågor .....	9
1.3 Syfte.....	10
2. Metod.....	11
2.1 Övergripande metodologi .....	11
2.2 Datainsamling.....	11
2.3 Validitet och reliabilitet .....	12
3. Teoretisk referensram.....	13
3.1 Kreativitet .....	13
3.1.1 Definition av kreativitet.....	13
3.1.2 Den kreativa processen .....	14
3.1.3 Faktorer som påverkar kreativitet.....	15
3.2 Ledarskap .....	17
3.2.1 Situationsanpassat ledarskap.....	18
3.2.2 Transaktionellt ledarskap.....	19
3.2.3 Transformellt ledarskap .....	19
3.2.4 Dimensioner av ledarskap.....	20
3.2.5 Ledarskapsdimensionsmodell .....	22
4. Analys och diskussion.....	24
4.1 Ledarskapsdimensionernas påverkan på kreativitet .....	24
4.1.1 Den strukturella dimensionen .....	24
4.1.2 Den relationella dimensionen.....	26
4.1.3 Den föränderliga dimensionen.....	27
4.1.4 Den politiska dimensionen .....	28
4.1.5 Den reflektiva dimensionen.....	29
4.2 Ledarskap för en kreativ situation .....	29
4.2.1 Situationsanpassat kreativt ledarskap.....	29
5. Reflektioner.....	31



## Figurförteckning

Figur 1 Faktorer som påverkar kreativitet .....	15
Figur 2 Reflektionsprocess inom situationsbaserat ledarskap.....	17
Figur 3 Situationsanpassat ledarskap - ledarskapsstilar .....	18
Figur 4 Uppdelning av dimensioner för att skapa en kreativ miljö .....	29
Figur 5 Optimalt ledarskap för en kreativ situation .....	33

# 1. Inledning

Detta kandidatarbete behandlar ämnena kreativitet och ledarskap och hur dessa kan påverka varandra. Ämnet valdes utav författarna för de själva arbetar i ett projekt där det krävs hög kreativitet och ville därför undersöka vad som skrivits om ämnena i tidigare forskning samt analysera hur ledarskap kunde påverka den kreativa miljön inom projektet.

## 1.1 Bakgrund

Att utföra arbete i form av projekt har blivit allt vanligare på senare år, och innebär att ett uppdrag utförs av en tillfällig arbetsorganisation för att uppnå ett förutbestämt mål. Arbets sättet används oftast för att lösa extraordinära uppgifter som den befintliga organisationen inte har kapacitet att lösa. Projekt är ett vanligt arbets sätt i ett flertal branscher, ett exempel är byggindustrin. Där varje byggnation oftast är unik till utseende och konstruktion samt görs bara en gång. Projekt är oftast temporära, vilket innebär att de sträcker sig över en viss tid. Tidsspannet kan vara från några månader upp till flera år. Projekt kräver tilldelning av resurser så att det finns personer med rätt kompetens tillgängliga för att lösa uppgiften. Resurserna kräver också styrning för att de ska kunna leverera på ett bra och effektivt sätt, detta görs oftast av en projektledare.

Projekt är oftast av den komplexa typen vilket kräver att personerna som arbetar inom projektet är kreativa och har en förmåga att komma upp med nya idéer, vara originella och kunna lösa problem. Det räcker inte bara med att komma upp med en idé eller lösning, de måste också genomföras eller implementeras, vilket är en viktig del av det kreativa skapandet.

Enligt Roloff (2004) är det ledarens roll att stimulera kreativiteten inom organisationen och koordinera det kreativa arbetet. Ledarskap är ett sätt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande. Ledarskapet behöver inte alltid vara formellt och förknippas med mål och resultat som ska uppfyllas utan det kan även finnas informellt ledarskap som syftar till att skapa en förändrad och förbättrad miljö i organisationen. Det kanske inte räcker att ha kreativa personer i projektet utan de måste möjligtvis även styras på rätt sätt och tillåtas att vara kreativa för att kunna uppnå ett bra resultat.

Rehn (2009) menar att efter många år av sökande har man fortfarande inte hittat en exakt definition för kreativitet. Samma författare menar att arbetet inte är att definiera, fånga eller skapa modeller för hur kreativitet kan fångas, utan uppgiften är att acceptera hur det fungerar även om det inte alltid är helt självklart hur det fungerar. Rehn (2009) menar dock att detta är något man ändå alltid är ute efter att försöka fånga och definiera. Det riktiga värdet av kreativitet är inte att det är en resurs eller en kapacitet som ska bli utnyttjad, utan värdet är den kontinuerliga utmaningen att få den att bestå vare sig det handlar om tillverkningsindustri eller kreativindustri. (Rehn, 2009)

Med detta i åtanke undrar vi om många projekt kan inneha den kreativa kompetensen men sakna ett ledarskap som tar tillvara på de kreativa resurserna. Det verkar finnas en koppling mellan kreativitet och ledarskap och att de måste fungera tillsammans för att man ska uppnå resultat i ett projekt. Vi undrar därför hur ledarskap kan påverka kreativiteten i en organisation utifrån vår tolkning. Detta problem vill vi undersöka och leder oss till syftet för denna kandidatuppsats.

## 1.2 Problemdiskussion

Konkurrensen mellan olika företag blir hela tiden hårdare och hårdare. Detta gör att man ofta kan höra att företagen måste öka sin kreativitet för att behålla sina konkurrensfördelar och för att



fortsätta utvecklas och växa. Kreativitet används ofta som ett brett begrepp som kan innehålla många olika delar. Kreativitet kan ha många olika uppfattningar och definitioner. För att klargöra vilket synsätt författarna väljer att ha på information inför analys och slutsatser är det viktigt att beskriva vad kreativitet är för detta kandidatarbete och hur författarna valt att tolka begreppet. Detta examensarbete kommer därför ta sin utgångspunkt i det efterföljande teoretiska ramverket att definiera och beskriva hur kreativitet förstås i detta examensarbete. Mycket av kreativitetsteorin kommer utgå från Roloff (1999;2004) och Amabile (1979;1986;1988;1996) och deras respektive synsätt på kreativitet, men även andra författares synsätt kommer vävas in. I början av det teoretiska ramverket kommer teorin diskuteras samt varför författarna gjort de teoretiska val som gjorts.

Den andra stora delen som detta examensarbete tar upp är ämnet ledarskap. Även ledarskap är ett brett begrepp som innehåller många delar. I detta examensarbete kommer bara ledarskap inom projekt tas i beaktande. Det är trots denna avgränsning ett brett begrepp och det blir därför viktigt att även det beskrivs vilken utgångspunkt man tar inom teoretiserandet kring ledarskap för att kunna följa en röd tråd och förstå den genomförda analysen. Inom ledarskap kommer mycket utav teorin komma från det situationsanpassade ledarskapet av Hersey och Blanchard (1979;1993) . Även detta kommer att diskuteras mer i inledningen till det teoretiska ramverket.

Eftersom detta examensarbete har som syfte att utforska hur ledarskap påverkar miljön för kreativitet i ett projekt är det även viktigt att ta reda på vad det är som driver kreativitet och vad det är som gör att personer kan öka sin kreativitet. Det ligger ett fokus på ledarskap i denna uppsats, därför är det även viktigt att undersöka vilka olika dimensioner det finns inom ledarskap för att kunna analysera hur kreativitet och ledarskap påverkar varandra. I detta kandidatarbete kommer Ollilas (2002) utgångspunkt och ramverk för ledarskapsdimensioner att användas.

När vi definierat både vad kreativitet och ledarskap är samt vad det är som påverkar de båda delarna kan man gå vidare med att undersöka hur dessa två parametrar påverkar varandra. Detta är intressant att se eftersom kreativitet kan påverkas av många olika saker, inom detta examensarbete undersöks dock bara hur ledarskap kan påverka kreativitet utifrån den valda utgångspunkten i denna kandidatuppsats.

För att summera upp detta examensarbete är det även viktigt att undersöka vilket sorts ledarskap som skulle kunna förbättra och underlätta en kreativ miljö inom ett projekt.

### **1.2.1 Forskningsfrågor**

De forskningsfrågor som efter denna problemdiskussion blivit valda att besvaras inom denna kandidatuppsats är nedanstående:

- Hur kan ledarskap påverka kreativitet?
- Vilken typ av ledarskap kan passa bra för att skapa en kreativ miljö?

Dessa problemställningar är intressanta för många personer som både är intresserade av kreativitet och ledarskap. Det är intressant inom flertalet områden då som tidigare beskrivits kreativitet är något som blir viktigare och viktigare i samhället. Kreativitet är ett så brett begrepp och är ett begrepp som alltid kommer vara aktuellt för att vara konkurrenskraftig. Det spelar ingen roll om det är författare, företag eller fotbollsspelare – alla måste vara kreativa för att vara lyckosamma. För att uppnå kreativitet är det även viktigt att ledarskapet anpassas till detta syfte. Exempel på personer

som detta examensarbete skulle vara intressant för är ledare i olika former som bör ta hänsyn till kreativitet och anpassa sitt ledarskap för att underlätta att skapa en kreativ miljö.

### **1.3 Syfte**

Syftet är att utforska hur ledarskap kan påverka miljön för kreativitet i ett projekt.

## 2. Metod

I följande avsnitt redogörs de metoder som används för att besvara syftet med kandidatuppsatsen. Först beskrivs den övergripande metodologin sedan presenteras tillvägagångssättet för denna studie.

### 2.1 Övergripande metodologi

Den här kandidatuppsatsen syftar till att ta reda på och utforska hur ledarskap påverkar miljön för kreativitet i ett projekt. Det finns i huvudsak två strategier att tillämpa vid insamling och analys av information, en kvalitativ eller en kvantitativ strategi. En kvalitativ studie är fördelaktigt att använda när problemet är okänt och komplext. Metoden ger en detaljerad helhetsbild men för att få detta krävs mycket planering och tänkande för att resultatet ska bli trovärdigt. En kvantitativ studie är fördelaktigt när problemet är mer känt och för att samla in information som är statistiskt underbyggd. En annan skillnad mellan en kvantitativ studie och en kvalitativ studie är att den kvalitativa studien bygger på åsikter och bedömningar istället för ren information som den kvantitativa studien bygger på. (Bryman, 2008)

Denna studie kommer uteslutande att vara en kvalitativ studie. Metoden har valts för att den är ideal för att hitta en lösning till problemet som studeras i denna kandidatuppsats. För att hitta lösningen måste man gå djupt in på både faktorer som påverkar kreativitet samt ledarskap, vilket görs bäst med den kvalitativ studie. Dessutom svarar metoden till de krav på komplexitet som kan uppkomma i denna typ av undersökningssituationer.

Det finns även ett antal undersökningsmetoder, alla med olika fördelar och nackdelar. Tre exempel är observationsstudie, fallstudie och litteraturstudie. I denna uppsats har en litteraturstudie valts för att ta reda på hur man som ledare skapar en kreativ miljö för medarbetarna i projektet. Med hjälp av litteraturstudien har ett teoretiskt ramverk skapats för att sedan kunna analysera hur den kreativa miljön ska skapas.

### 2.2 Datainsamling

Datainsamlingen kan delas in i insamling av primärdata och sekundärdata. Primärdata är data från intervjuer, observationer och enkäter. Denna typ av data samlas in för att skapa ett underlag för analys. Sekundärdata är data som redan finns tillgänglig för andra ändamål, till exempel forskningsartiklar och böcker. Sekundärdata kan ge data med hög reliabilitet och validitet, men det är viktigt att tänka på att datan kan vara insamlad i ett annat syfte än denna kandidatuppsats syfte (Befring, 1994).

I litteraturstudien använder vi endast sekundärdata som skapar ett teoretiskt ramverk att bygga analysen på. Det teoretiska ramverket innehåller data insamlad från artiklar, textböcker och internetkällor. Ramverket innehåller information om kreativitet och ledarskap som sedan analyserats för att komma fram till slutsatserna.

För att skapa oss en uppfattning av vad det fanns för teorier och modeller inom kreativitet och ledarskap gick vi till biblioteket och läste ett antal olika böcker och artiklar. Vi märkte ganska snabbt att det fanns väldigt många olika modeller för ledarskap och olika synsätt på kreativitet. Även om det som vi läste på biblioteket bara är en bråkdel av allt som finns. Eftersom tiden för att skriva denna kandidatuppsats är relativt tidsbegränsade måste litteraturstudien avgränsas och vi valde då ut vissa teorier och modeller för kreativitet och ledarskap som ytterligare förklaras under inledningen till teorikapitlet i denna kandidatuppsats.

### 2.3 Validitet och reliabilitet

För att mäta graden av trovärdighet i en studie använder man sig av validitet och reliabilitet. Validitet är ett mått på hur väl en fråga mäter det den är menad att mäta. Reliabilitet mäter i vilken grad samma resultat uppnås vid upprepade försök vid olika tillfällen under i övrigt samma omständigheter. (Bryman & Bell, 2007) För att en kandidatuppsats ska uppnå både hög validitet och reliabilitet är det viktigt att man använder en metod som bidrar till att relevant information samlas in och forskningsfrågan kan besvaras.

Då en litteraturstudie har genomförts och teoriska utsagor samlats in från mestadels textböcker och artiklar från vetenskapliga journaler kan man säga att denna kandidatuppsats har en hög trovärdighet. Det som dock är viktigt att tänka på är att alla tolkar även sekundärdata på olika sätt och alla skulle inte nödvändigtvis komma till samma slutsats även om man använder sig av samma litteratur.

### 3. Teoretisk referensram

Inom detta kapitel kommer relevanta teorier presenteras. Kapitlet är uppdelat i de två huvudområdena för denna kandidatuppsats, kreativitet och ledarskap. Inom dessa delar finns mängder av olika teorier och tolkningssätt av de olika begreppen. Det finns nästan lika många tolkningar som det finns författare som tagit upp begreppen. Denna komplexitet gör det viktigt att göra ett urval av teorin som finns för att skapa en utgångspunkt och en rimlig omfattning av analysen. Det är även viktigt att ha ett tydligt utgångssätt och olika modeller för att läsaren lätt ska kunna följa analysen som görs när de olika modellerna från kreativitet och ledarskap kopplas ihop och nyanseras, analyseras och sedan mynnar ut i slutsatser.

Inom kreativitet har författarna valt att bygga sin utgångspunkt från Rollof (1999;2004) och Amabiles (1979;1986;1988;1996) forskning. Rollof har på ett bra sätt beskrivit en process över kreativitet vilket ger läsaren en bra förståelse vilka olika stadier processen för kreativitet går igenom. Amabile har tillsammans med sina kollegor gjort en beskrivning över vilka faktorer de ser som påverkar kreativiteten i en organisation. I tillägg till dessa ramverk har även andra forskares åsikter vävts in för att skapa en transparens för att även se vad andra forskare säger, men samtidigt behålla samma utgångsstruktur.

Inom ledarskap har en av utgångspunkterna valts utifrån Ollilas ledarskapsdimensioner som hon beskrivit i en doktorsavhandling från Chalmers (Ollila, 2002). Denna förklaring ger en insikt i de olika dimensioner som ledarskap inom projekt är uppbyggt av. Dessa dimensioner ger också en bra utgångspunkt och ett verktyg att göra en analys av hur kreativitet och ledarskap påverkar varandra. Detta eftersom de olika dimensionerna skiljer sig klart från varandra samt ger en god bild över ledarskap och det är lätt att strukturera upp en förståelig analys för läsaren. Den andra stora utgångspunkten som valts inom ledarskapsteoretiseringen i denna kandidatuppsats är situationsanpassat ledarskap som beskrivits utav Hersey och Blanchard i flera olika tidskrifter och böcker. Denna teoretiska utgångspunkt är vald för att situationsanpassat ledarskap är en välkänd och i stor utsträckning använd ledarskapsteori. Den tillämpar sig även bra till ändamålet då det kan styrka och bidra till en intressant analys över hur en kreativ situation kan skapas.

#### 3.1 Kreativitet

Denna del av den teoretiska referensramen tar upp den teori som är kopplat till kreativitet genom att beskriva vad kreativitet är och senare även förklara de olika faktorerna som påverkar kreativiteten i en organisation.

##### 3.1.1 Definition av kreativitet

Ordet kreativitet är latin och betyder skapa och producera. Det finns ett antal olika infallsvinklar på beskrivningen av kreativitet. Kreativitet är förmåga till nyskapande och frigörelse från etablerade perspektiv. Kreativiteten kopplas ofta samman med värdefulla produkter och tjänster inom områden såsom vetenskap, konst, kultur och teknik. Men kreativitet kan också ges en mer allmän tolkning som syftar på individens sätt att uppleva sig själv och omvärlden. Nationalencyklopedin skriver att Robert J. Stenberg menar att kreativitet är produktionen av idéer som är både nymodiga och användbara. Det räcker inte att idéer är nymodiga, den får heller inte avvika från rådande praxis om resultatet ändrar på deras självbild. Sammanfattningsvis kan man säga att kreativitet innebär skapande, nytänkande, ordning, planering, kvickhet och använda sin fantasi. (Nationalencyklopedin, 2011)

### 3.1.1.1 En annan sida av kreativitet

Historiskt sett var kreativitet något som individen fick från gudarna men på senare år har gudarna plockats bort från diskussionen. Idag kan alla människor vara kreativa och det finns möjlighet att vara kreativ inom de flesta områdena, inom allt från tillverkningsindustrin och kreativ industri till ekonomi till bioteknik. De som lyckas bäst är de som lyckas leva upp till bilden av den sanna kreativiteten. Kreativitet är starkt kopplat till framgång, där människan hela tiden förbättras. (Rehn, 2009)

Kreativitetens historia skrivs ofta som en saga av kontinuerlig framgång, där varje årtionde har haft sitt kreativa geni. Idag är kreativitet inte bara något som belönas utan också något vi är oroliga för att ha för lite av. Denna rädsla kan hittas i Richard Floridas bok, där kreativiteten målas fram som en begränsad resurs och måste därför behandlas med omsorg, om detta inte görs kommer den att dö. (Rehn, 2009)

Styhre & Sundgren (2005) presenterar fyra olika alternativ för forskning, kreativ processer, kreativa personer, kreativa produkter och kreativa omgivningar. I början var det mycket fokus på individen men senare har fokus flyttats mot den kontext där kreativiteten uppstår. Alltså har intresset och fokus flyttats från individen mot en kreativ miljö där organisationen och ledarskapet har stor påverkan.

### 3.1.2 Den kreativa processen

Rollof (1999) har skapat en modell för den kreativa processen i en organisation. Processen kan delas upp i sju olika stadier idé-, orienterings-, urvals-, prövnings-, värderings-, mognads- och planeringsstadiet. De olika stadierna gör det lättare att identifiera var i processen kreativiteten kan påverkas, samt försöka minska skillnader mellan ledare och kreatör.

Under **idéstadiet** presenteras ett antal olika idéer, de kan vara både bra och dåliga idéer. Huvudsaken och målet med detta stadium är att få fram ett stort antal idéer som kan användas längre fram i den kreativa processen. Arbetet i detta stadium kännetecknas ofta av spontanitet, nyfikenhet, optimism och intuition och rationellt och logiskt tänkande. Därför den största risken under idéstadiet är begränsningar eftersom det är meningen att idéerna ska kunna flöda fritt.

Under **orienteringsstadiet** är uppgiften att identifiera de mål och krav som är avgörande för att nå ett bra resultat. Det är viktigt dels för att veta att alla inblandade arbetar mot samma mål och dels för att få ett bra slutresultat. Orienteringsstadiet präglas av mycket analytiskt tänkande och kan hindras av tidspress.

Under **urvalsstadiet** väljs de idéer som bäst svarar mot de mål och system som identifieras under föregående fas. Det är svårt att på ett rationellt sätt se den verkliga potentialen i en idé och kunna föreställa sig den i framtiden. Detta kräver en visionär förmåga, som kreativa människor ofta besitter. För att kunna göra ett bra urval krävs det att man har någon form av urvalsacceptans och känsla. Det får inte bli så att man bara fastnar för idéer som är lätta att realisera, även om dessa nästan alltid är de som har störst potential.

Under **prövningsstadiet** genomförs tester och försök att utveckla idé till verklighet. Idéerna testas för att se om det skulle fungera i verkligheten, för att på så sätt se om de kan försätta att utvecklas eller om de ska förkastas. Prövningsstadiet kräver mod och engagemang, medans otålighet och uppgivenhet kan leda till misslyckande.

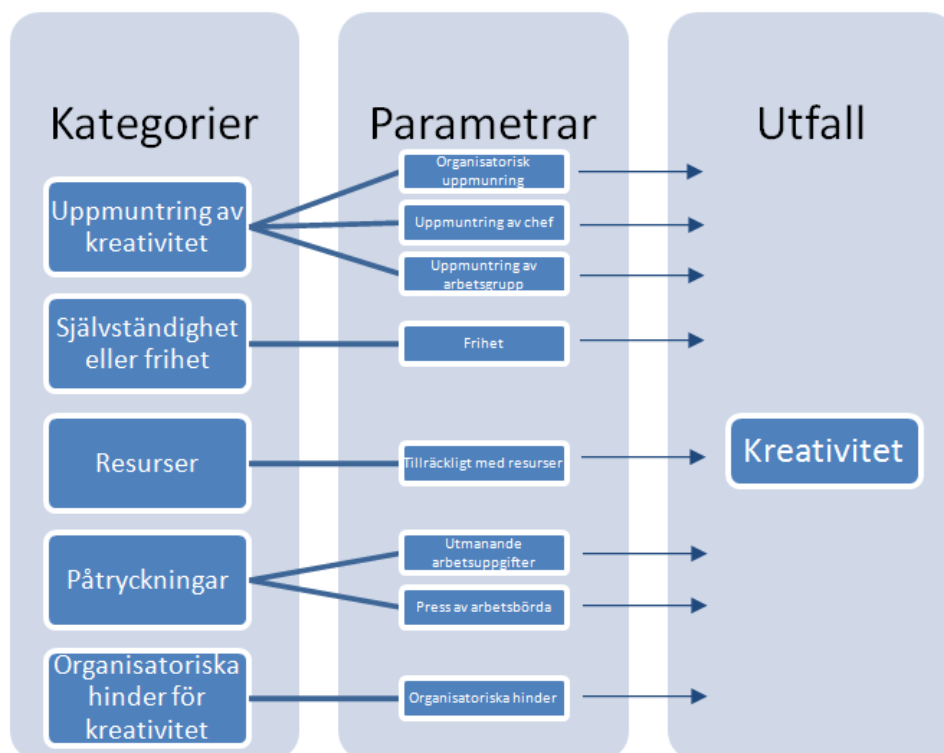
Under **värderingsstadiet** så analyserar man konsekvenserna och möjligheterna hos en idé, dessa ställs ofta mot syftet som framkommer under orienteringsstadiet. Det är viktigt att man i analysen går in på djupet och inte bara gör en grundlig analys av idén. Det är även viktigt med konstruktiv kritik under detta stadium, vilket utvecklar idén på ett positivt sätt.

Under **mognads och insiktsstadiet** får idén mogna under en tid, för att sedan återuppta arbetet. Detta görs för att det kan ta en viss tid för lösningar och insikter att växa fram. Problem kan uppstå om man är för otålig och inte låter idén mogna tillräckligt, då kan framväxandet av lösningar blockeras.

Under **syntes och planeringsstadiet** knyts alla lösa ändrar ihop genom en sammanfattning av vad man gjort i de olika stadierna och en inblick i framtiden. Ett problem kan vara att man inte inser betydelsen av det tids- och resurskrävande arbete som implementeringen innebär, vilket kan leda till att man misslyckas med idén.

### 3.1.3 Faktorer som påverkar kreativitet

Amabile et al. (1996) beskriver en modell för att förklara vilka olika faktorer och parametrar som påverkar miljön för kreativitet i en organisation. Modellen består av fem olika kategorier som sedan är nedbrutna till åtta parametrar som påverkar miljön för kreativitet. Av dessa parametrar menar författarna att det är sex parametrar som påverkar kreativiteten positivt och två (press av arbetsbörda och organisatoriska hinder) som påverkar negativt. Detta resonemang kan förklaras av modellen presenterad i Figur 1.



Figur 1 Faktorer som påverkar kreativitet (Amabile et al. (1996))

### 3.1.3.1 Uppmuntring av kreativitet

Kategorin om uppmuntring av kreativitet består av tre olika parametrar som Amabile et al. (1996) benämner organisatorisk uppmuntring, uppmuntring av chef och uppmuntring av arbetsgrupp.

**Organisatorisk uppmuntring** beskrivs som en väldigt bred parameter som många författare har tagit upp inom litteraturen. Som ett exempel menar Cummings (1965) att det är viktigt att organisationen tillåter och uppmuntrar risktagande och uppmuntrar medarbetarna till att generera nya idéer. Cummings (ibid.) fortsätter att beskriva att det är viktigt att alla chefer på alla olika nivåer har denna uppfattning och uppmuntrar till kreativitet. Detta ämne har även tagits upp inom psykologisk forskning där Parnes (1964) menar att man lättare skapar ovanliga och användbara idéer när situationen medger det eller att man får tydliga instruktioner om det. Amabile et al. (1996) menar att en annan del inom organisatorisk uppmuntring är att nya idéer alltid ska bli rättvist utvärderade. Om utvärderingar görs på ett bra och stödjande sätt kan kreativiteten i gruppen till och med ökas. Amabile (1979) beskriver i sin studie att om utvärderingar alltid görs för kritiskt minskar det den kreativa förmågan i gruppen. Den tredje delen av organisatorisk uppmuntring som Amabile et al. (1996) beskriver är belöning och erkännande av kreativitet. Amabile et al. (1986) menar dock att belöningen måste upplevas som att det blir en bonus för att det ska öka kreativiteten. Om personer bara går in i en aktivitet för att få belöning kan det istället minska kreativiteten. Exempel på belöningar som upplevs som bonusar kan vara att få mer intressanta arbetsuppgifter i framtiden (Amabile et al. 1996). Den sista delen av organisatorisk uppmuntring är att ha ett starkt samarbete om idéer inom organisationen samt att ledningen medger delaktighet inom beslutstagning (ibid.). Parnes & Noller (1972) beskriver att sannolikheten för högre kreativitet och bättre idéer ökar om man utsätts för andra relevanta idéer under tiden.

**Uppmuntring av chef** visar på betydelsen av chefens roll för att skapa kreativitet i en grupp. Amabile et al. (1996) beskriver tre olika områden som är speciellt viktiga. Dessa är att ledaren beskriver klara mål, att det finns en öppen dialog mellan chef och underordnade samt att chefen stöttar gruppens arbete och idéer. Amabile (1979) menar att ha en öppen dialog och att uppleva att chefen stöttar gruppen har mycket likheter med att få en rättvis utvärdering av en idé. Genom detta minskas gruppens rädsla av att få negativ kritik i ett senare skede vilket gör att den verkliga motivationen att skapa något kreativt ökas, denna motivation är nödvändig för att kunna uppnå ett lyckat slutresultat Amabile (1979).

**Uppmuntring av arbetsgrupp** förklaras av att kreativitet även kan skapas inom den specifika gruppen utan inblandning av någon annan, medlemmar kan alltså öka varandras kreativitet (Amabile et al. 1996). Ökad kreativitet i en grupp kan man få genom att ha personer med olika bakgrunder, att samarbeta kring idéer, ge konstruktiv kritik och ifrågasätta andras idéer samt få så att alla har ett gemensamt engagemang i det totala projektet och dess slutresultat (ibid.). Kreativiteten kan öka genom detta eftersom gruppmedlemmar får bredare och ovanligare förslag på idéer och denna exponering har bevisats ha positiv effekt på kreativiteten (Parnes & Noller, 1972). Att ge konstruktiv kritik och att ha ett gemensamt engagemang inom gruppen leder i sin del till en högre motivation, just en högre motivation leder till högre kreativitet och gör att man kan fokusera bättre på att lösa sin uppgift, detta gör att motivation är en viktig faktor för kreativitet (Harter, 1978).



### **3.1.3.2 Själständighet eller frihet**

Amabile et al. (1996) menar att frihet och självständighet har stor betydelse för grad av kreativitet i en organisation. Bailyn (1985) beskriver att kreativiteten ökar när en grupp eller individ känner hög självständighet i det dagliga arbetet och tillåts ha kontroll över sitt eget arbete och sina idéer.

Amabile et al. (1996) menar också att studier visar att man blir mer kreativ när man upplever sig ha valmöjligheten att själv styra hur man ska genomföra en uppgift som man blivit tilldelad.

### **3.1.3.3 Resurser**

Amabile et al. (1996) beskriver att många forskare har förklarat att resurstilldelning till projekt har stor betydelse för hur kreativt projektet ska bli. Bailyn (1985) menar att det finns en direkt koppling mellan hur mycket resurser ett specifikt projekt har och hur hög kreativiteten kommer bli i det specifika projektet. Amabile et al. (1996) menar att det dock finns en praktisk omöjlighet att tilldela ett projekt oändligt med resurser, det är dock minst lika viktigt att gruppen upplever att man har tillräckligt med resurser att genomföra uppgiften. Amabile et al. (1996) fortsätter att förklara att om gruppen upplever att man har tillräckligt med resurser kommer man även uppleva att just detta projekt är viktigt och kommer därför öka sin motivation för arbetsuppgiften och därigenom kreativiteten.

### **3.1.3.4 Påtryckningar**

Amabile et al. (1996) menar att påtryckningar kan verka både positivt och negativt och de delar upp det i två parametrar nämligen att ha utmanande arbetsuppgifter och press av arbetsbörda.

**Utmanande arbetsuppgifter** kan bidra till högre grad av kreativitet. Detta förklaras med att viss press kan ha en positiv effekt om pressen upplevs komma utifrån en viktig och utmanande del av det ursprungliga problemet. Om man känner att sin egen uppgift är en viktig del för det totala projektet och att man måste prestera på topp för att få ett lyckat resultat leder det till hög motivation och följden blir en högre grad av kreativitet. (Amabile et al. 1996)

**Press av arbetsbörda** kan leda till både högre och lägre kreativitet. Amabile (1988) menar att viss tidspress kan leda till ökad kreativitet om man känner att det är beroende på att projektet man driver är viktigt och man själv har en viktig del i arbetets gång. Författaren varnar dock för att alltför hög tidspress leder till minskad kreativitet. Amabile et al. (1996) menar också att för hög press av arbetsbörda leder till en minskad grad av kreativitet och den blir särskilt liten om man samtidigt utsätts för tidspress som upplevs som en kontrollerande åtgärd av ledaren. Parnes (1961) förklarar i sin tur att gruppen måste få tid för att utforska alternativa lösningar för att kunna visa hög kreativitet, detta är en omöjlighet om man upplever för hög tidspress.

### **3.1.3.5 Organisatoriska hinder för kreativitet**

Flera studier visar att det kan finnas hinder inom organisationen som gör att kreativiteten minskas. Kimberley & Evanisko (1981) menar att interna stridigheter, konservatism och formella ledarstrukturer är exempel på organisatoriska hinder som ofta kan leda till minskad kreativitet inom organisationen. Amabile et al. (1996) beskriver att just sådana organisatoriska hinder ofta upplevs som kontrollerande av organisationen vilket leder till en lägre grad av motivation och kreativitet.

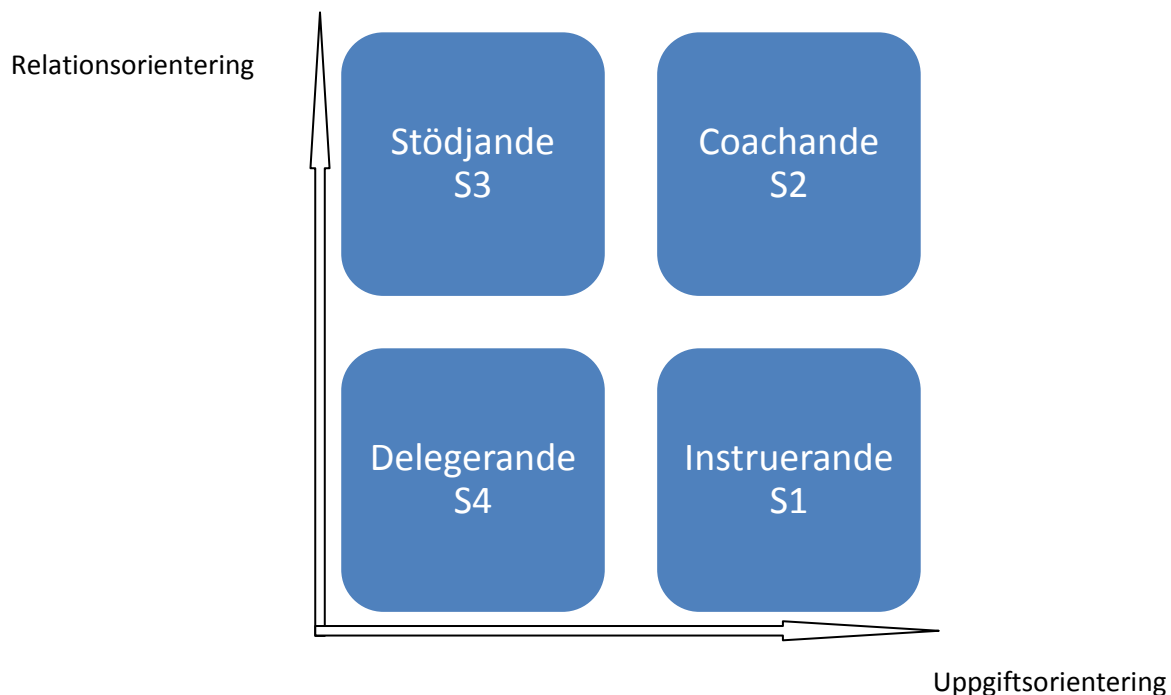
## **3.2 Ledarskap**

I detta kapitel följer vald teori inom ämnet ledarskap.

### 3.2.1 Situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap handlar om att en ledare måste kunna anpassa sitt ledarskap till olika situationer och att ett och samma ledarskap inte är optimalt att använda i alla möjliga situationer (Hersey et al. 1979). Hersey et al. (1979) menar att det finns fyra olika ledarskapsstilar som en ledare kan använda i olika situationer. De fortsätter att beskriva att de olika ledarskapsstilarna är beroende av två beteenden från ledaren nämligen instruerande beteende och stödjande beteende.

Instruerande beteende betyder till vilken grad ledaren beskriver arbetsuppgifter och säger till de underordnade vad, när, vad och hur en viss uppgift ska genomföras. Det är också till vilken grad som ledaren definierar roller och sätter upp mål. Instruerande beteende kan också benämnas till vilken grad som ledaren innehar uppgiftsorientering. Stödjande beteende handlar till stor del om kommunikation. Det är till vilken grad som ledaren använder sig av två-sidig kommunikation – både att lyssna och att stötta medarbetarna. Detta har även blivit benämnt som relationsorientering beroende till vilken grad man t.ex. uppmuntrar sina medarbetare. (Hersey et al. 1979) De olika ledarskapsstilarna och när de ska användas kan beskrivas med hjälp av nedanstående modell i Figur 2.



Figur 2 Situationsanpassat ledarskap - ledarskapsstilar

De fyra olika ledarskapsstilarna S1-S4 beskriver alltså olika ledarstilar beroende på olika grad av relationsorientering respektive uppgiftsorientering.

S1 är en instruerande ledarstil. Inom denna ledarstil är uppgiftsorienteringen hög medans relationsorienteringen låg. Här går stor del av ledarskapet ut på att visa och berätta för medarbetarna hur något ska göras. Ledaren lägger inte så mycket kraft på att stötta medarbetarna i denna stil. (Blanchard & Hersey, 1993)

S2 är en coachande ledarstil. Inom denna ledarstil är både uppgiftsorienteringen och relationsorienteringen hög. Här är det viktigt att både förklara tydligt vad och hur allt ska göras men

även varför något ska göras. Inom denna ledarstil är det även viktigt att ledaren uppmuntrar medarbetarna för att öka deras entusiasm och genom kommunikation få de beteenden på medarbetarna som önskas. (Blanchard & Hersey, 1993)

S3 är en stödjande ledarstil. Inom denna ledarstil är relationsorienteringen hög medan uppgiftsorienteringen är låg. Ledaren fokuserar på att stötta och uppmuntra medan man överlåter lösningen av uppgiften till medarbetaren. Här är fokuseringen på att ta gemensamma beslut och framförallt pusha medarbetarna till att tänka själva istället för att berätta hur något ska göras. (Hersey, Blanchard, & Natemayer, 1979)

S4 är en delegerande ledarstil. Här är både relationsorienteringen och uppgiftsorienteringen låg. Med detta menas att ledaren tillåter att medarbetarna själva bestämmer och fokuseringen istället är på att tillhandahålla resurser så att medarbetarna kan utföra sitt arbete på ett optimalt sätt. Det behövs ingen större stöttning och uppmuntring utan medarbetarna är så självgående och klarar sig bättre utan det. (Hersey et al. 1979)

Enligt Blanchard & Hersey (1993) ska val av ledarstil bestämmas beroende på vilken utvecklingsnivå som individerna har. Utvecklingsnivå förklaras av både Blanchard & Hersey (1993) och Hersey et al. (1979) som vilken nivå av kompetens och engagemang som medarbetarna har. När kompetensen är låg ska en instruerande ledarstil användas medan när kompetensen är hög ska en delegerande ledarstil istället användas för bästa resultat. Thompson & Vecchio (2009) menar att för att bli en bra situationsanpassad ledare är det viktigt att därför kunna bedöma vilken nivå av utveckling som krävs för att kunna välja rätt typ av ledarstil samt att kunna anpassa sig och använda flera olika ledarstilar för olika situationer.

### **3.2.2 Transaktionellt ledarskap**

Transaktionellt ledarskap innebär att ledaren ser sin relation med medarbetarna som en rad rationella transaktioner. I transaktionerna förväntar sig båda parter att få något i utbyte för utfört arbete. Utbytet kan vara i form av en bonus, förmåner eller rättigheter av något slag. Transaktionellt ledarskap innebär anpassning av olika personers behov och intressen där resultatet måste vara i balans för att kvalitet av denna typ av ledarskap ska fungera. Den transaktionella ledaren är duktig på att tydliggöra de olika rollerna i gruppen och vad dessa innebär. Till detta hör att de har tydliga beskrivningar för de olika rollernas arbetsuppgifter. Denna typ av ledaren utformar sin och sin grups strategier efter företagets policy och strategier. (Judge & Piccolo, 2004)

### **3.2.3 Transformellt ledarskap**

Enligt Robbins (2001) ska inte transformellt ledarskap ses som en motsats till transaktionellt ledarskap. Det karakteristiska som utmärker transformellt ledarskap ska ses som en ledarstil som är byggd på transaktionell ledarstil. Personalen blir inspirerad att gå ett steg längre än den problemlösning som den transaktionella stilen erbjuder. Den transformella ledaren vill inte bara att de anställda ska se nytt sätt att lösa problem utan också ifrågasätta befintliga problem. Dionne et al. (2004) visar att det transformella ledarskapet påverkar en grups interna processer och på så sätt gruppens resultat. De tre komponenterna beskrivs ur begreppen grupsammanhållning, kommunikation och positiv konflikthantering. För att vara en transformell ledare krävs enligt Bass (1999) fyra komponenter, idealt inflytande, inspiration, intellektuell stimulans och individuell utveckling.

### **3.2.3.1 Idealt inflytande**

En transformell ledare är tydlig och visar gruppen hur saker ska göras och hur problem ska lösas. Då krävs det att ledaren visar beslutsamhet och självförtroende. En transformell ledare är beundrad och respekterad av sina medarbetare och ses som en förebild vilken alla vill identifiera sig med. Den transformella ledaren värderar också medarbetarnas insatser och behov och ser till att de inte försummas. (Bass, 1999)

### **3.2.3.2 Inspiration**

Dionne et al. (2004) säger att den inspirerande ledaren kan påverka gruppens resultat genom motivation. Det är viktigt att få medarbetarna delaktiga i organisationen så att man kan se en bra framtid. Genom att skapa en gemensam vision och gemensamma mål kommer sammanhållningen och motivationen att öka, vilket ofta leder till ett bättre slutresultat. Ledarstilen präglas av optimism och entusiasm.

### **3.2.3.3 Intellektuell stimulans**

Den transformella ledaren stimulerar medarbetarna att vara innovativa och kreativa (Bass, 1999). Detta är viktigt för att medarbetarna ska utvecklas och kunna utnyttja sin fulla kapacitet. Det är även viktigt för att utveckla kreativiteten hos medarbetarna. Studier visar att kreativiteten ökar i takt med det transformella ledarskapet. Bass (1999) menar att med en kreativ personal ökar förutsättningarna för att lyckas med ett projekt. Ovanstående visar att den transformella ledaren kan skapa kreativitet och innovationsförmåga hos medarbetarna och på så sätt öka chanserna att lyckas med ett projekt.

### **3.2.3.4 Individuell utveckling**

Den transformella ledaren är bra på att uppmärksamma medarbetarnas behov för att kunna utvecklas (Bass, 1999). Detta görs oftast genom support och coaching samtidigt som ledaren ger uppgifter som skapar möjlighet för tillväxt. Enligt Dionne et al. (2004) ska ledaren vara lyhörd för att olika individer har olika behov, förmågor och förväntningar. Ledaren är ansvarig för att skapa en personlig relation med varje gruppmedlem, för att skapa en effektiv kommunikation i gruppen.

## **3.2.4 Dimensioner av ledarskap**

Enligt Ollila (2002) finns det fem dimensioner av projektledning strukturdimension, relationsdimension, förändringsdimension, politisk dimension och reflektionsdimension.

### **3.2.4.1 Den strukturella dimensionen**

Den strukturella dimensionen av projektledning definierar omfånget och strukturen av projektet, vilket görs med hjälp av tydliga instruktioner och noggrann planering. Ett typiskt beteende hos en ledare i denna dimension är att försäkra att planeringen följs, kontrollera att alla gör sitt jobb och tydliggöra vikten av att de uppsatta reglerna följs. Den strukturella dimensionen av ledarskapet är viktig i projekt med hög tidspress, låg motivation bland medarbetarna samt hög grad av standardiserat arbete. Motivationen är oftast hög i utvecklingsprojekt och om planering och kontroll är den enda typen av ledarskapsstil, kan vissa medarbetare bli hindrade i sitt arbete. Det reglerade arbetet kan hämma kreativiteten hos medarbetarna som är viktigt i ett utvecklingsprojekt. (Ollila, 2002)

Projekt med hög osäkerhet och komplexitet är svåra att styra med hjälp av planering och regler, eftersom det finns inge specificerad slutprodukt. Produkten som skall utvecklas är inte definierad när arbetet startar utan växer fram under arbetets gång, vilket gör att projektledaren inte kan planera för

de olika faserna av projektet från start. När projektledaren sköter planeringen och kontrollen av arbetet, medför det att ledaren skaffar sig mer kunskap om projektet än vad medarbetarna har. (Ollila, 2002)

#### **3.2.4.2 Den relationella dimensionen**

Den relationella dimensionen betonar intresset av de underordnade i projektet. Ledarskapsstilen i denna dimension syftar till att lita på och sätta de underordnade i fokus. Detta kan göras genom att låta dem vara med och ta beslut, låta alla göra sig hörda och skapa god komfort på arbetsplatsen. Den relationella dimensionen anses som den vänliga ansatsen av projektledarskap och sägs ofta vara motsatsen till den strukturella dimensionen av projektledning. (Ollila, 2002)

Brown & Eisenhardt (1995) menar att det är viktigt för en projektledare att ha förmågan att kunna hantera små grupper. Den relationella dimensionen kopplas ofta samman med popularitet, eftersom den omtänksamma ledarstilen medför en positiv attityd gentemot ledaren. Ekvall och Arvonen (1994) menar att detta är viktigt på alla ledarnivåer.

Den relationella dimensionen ger projektledningen demokratiskt och tillmötesgåendeinnehåll, vilket skapar ett tillåtande klimat för medarbetarna. (Norrgrén & Schaller, 1999)

#### **3.2.4.3 Den föränderliga dimensionen**

Förändringsdimensionen av projektledning syftar till att komma fram till nya och annorlunda sätt att arbeta (Ekvall & Arvonen, 1991). Det typiska ledarskapet inom denna dimension främjar förändring och tillväxt men också uppmuntrar till skapande av nya idéer. Förändringsdimensionen fokuserar på utveckling av arbetet, organisationen och uppmuntrar projektmedlemmarna till att använda nya metoder och organisationsstrukturer. En ledare som arbetar med förändring tar ofta mer risker än andra ledare, vilket genereras av de snabba besluten som måste tas. (Ollila, 2002)

Brown & Eisenhardt (1995) menar att unik kunskap hos individer i organisationen måste göras tillgänglig för alla så att den kan utnyttjas, för att kunna genomföra förändringar på ett lyckat sätt. Det är projektledarens ansvar att se till att samla ihop kunskapen och se till att den används på rätt sätt.

Förändringsdimensionen är viktig för att den underlättar överföringen av kunskap. Det är så viktigt att projektledaren förstår att kunskapsöverföring handlar om personers vilja att dela med sig av sin kunskap till andra, men också vilja förstå vad medarbetarna kan. Vidare handlar alltså förändring inte bara om organisationsförändringar utan också kunskapsöverföring angående den nya strukturen. Denna process underlättas om projektmedlemmarna är villiga att dela med sig av sin kunskap. (Ollila, 2002)

#### **3.2.4.4 Den politiska dimensionen**

Den politiska dimensionen av ledarskap handlar om att det är viktigt att ta hänsyn till projektets omgivning, till exempel andra projekt, linjeorganisationen, externa partners och kunder. Det finns två kategorier av politiskt beteende, reaktivt och proaktivt. Politiskt reaktiva projektledare svarar mot externa hot och aktiviteter som verkar mot det egna projektteamet. Politiskt proaktiva projektledare reagerar inte bara på externa hot utan använder också politiskt uppträdande för att erhålla fördelar för projektet. Komplexa projekt med hög osäkerhet leds oftast av politiskt proaktiva ledare. Ett projekt med lägre grad av osäkerhet ger projektledaren möjligheten att inte hela tiden söka efter potentiella hot mot projektet. Buchanan och Boddy (1992) menar att politiskt aktiva projektledare

ska leda projekt i sammanhang med hög risk för sårbarhet och tekniska experter ska leda projekt som är mindre sårbara från omgivningen. (Ollila, 2002)

Det är projektledaren som skapar de "rätta" förutsättningarna för ett lyckat projekt genom att agera politiskt i konversationen med projektets omgivning. Exempel kan vara att ledaren skapar sig ett nätverk av personer som stödjer projektet eller påverkar "rätt" personer. Därigenom kan politiskt beteende skapa värde för både projektet och hela organisationen. De negativa effekterna av politiskt proaktivt ledarskap är att ett projekt kan prioriteras och resterande projekt hamnar i bakgrunden. Projektets mål stämmer kanske inte alltid överens med organisationens långsiktiga mål och projektledaren måste följa projektets mål. I en sådan situation kan politiskt beteende hos projektledaren vara till hjälp, för att kunna sammanföra projektets mål med organisationens mål. (Ollila, 2002)

Brown & Eisenhardt (1995) menar att projektledaren måste ha stor makt, eftersom den politiska dimensionen kräver att ledaren deltar i maktspelet i organisationen, för att få den makt som behövs för att lyckas med projektet. Då projektledare har relativt liten formell makt måste de skapa sig makt genom att bygga relationer.

Det är viktigt att komma ihåg att projekt med hög osäkerhet och komplexitet ökar oron i organisationen. Politiskt ledarskap är ett sätt att hantera omgivningen, men det är viktigt att inte all oro försvinner, vilket kan hämma den kreativa processen (Stacy, 1996). Den politiska dimensionen är viktig för att kunna på ett effektivt sätt kunna sammanföra projektets och organisationens mål. (Ollila, 2002)

#### **3.2.4.5 Den reflektiva dimensionen**

Den reflektiva dimensionen handlar om att ledaren ska öppna sig själv för att lära och utvecklas. Vilket möjliggör för ledarna att ändra sitt ledarskap så att det överensstämmer med vad som efterfrågas i den aktuella situationen. Projektledarens vetskap om hur ens beteende påverkar medlemmarna i projektet hjälper projektledaren att ändra sitt ledarskap för att stödja projektmedlemmarna och på så sätt öka effektiviteten. Det är inte vanligt att projektledare reflekterar över sitt beteende gentemot projektmedlemmarna, så därför är det viktigt att ledarna förstår att detta är viktigt. En av anledningarna till att projektledarna inte reflekterar över sitt eget ledarskap kan vara att de tycker det är pinsamt att hitta fel hos sig själva och vilka effekter dessa fel genererar i projekten. Men det är viktigt att komma ihåg att ledarskap är en relation mellan ledare och medlemmar, vilket genererar ett resultat med hjälp av interaktionen mellan parterna. Därför kan inte fel som uppstår bli direkt länkade till ledare, men reflektion hjälper till att hitta vad som uppstår i interaktionen mellan ledare och medlemmar. (Ollila, 2002)

#### **3.2.5 Ledarskapsdimensionsmodell**

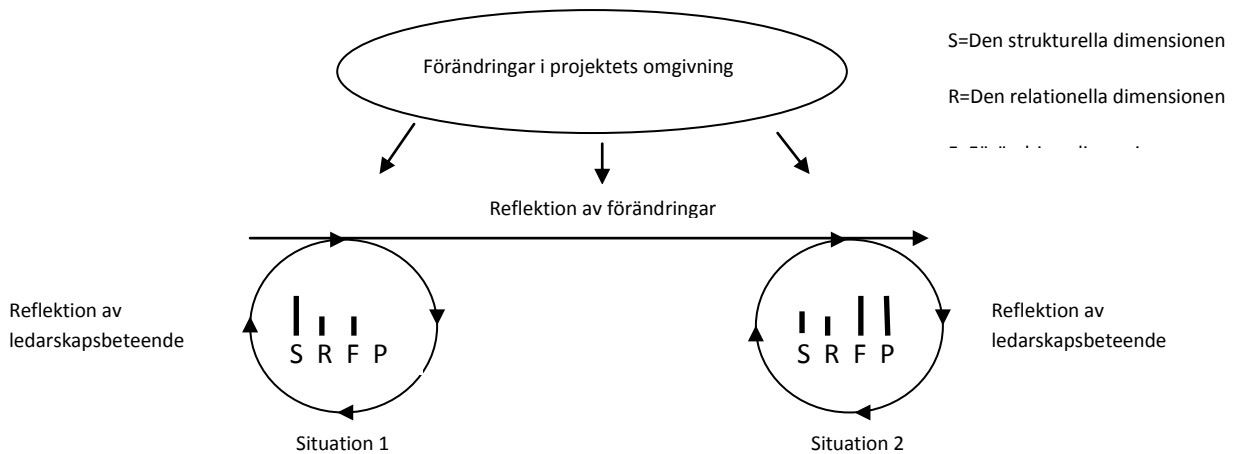
De fem dimensionerna skiljer sig från varandra, speciellt den reflektiva dimensionen som fokuserar mer på projektledaren än på ledarskapet. Den reflektiva dimensionen syftar till att göra det möjligt för projektledaren att anpassa sitt ledarskap för det aktuella projektet och de inblandade personerna (Ollila, 2002).

Ollila (2002) presenterar en modell som beskriver reflektionsprocessen som är nödvändig för att en projektledare ska kunna anpassa sig till olika situationer. Modellen består av de fem olika dimensionerna. Denna process kan stödja förändring på flera nivåer:

- Projektledaren kan få kunskap om de specifika projektegenskaperna, vilket är nödvändigt för att kunna förändra ledarskapet i den aktuella situationen.
- Projektledaren kan få kunskap om vilka dimensioner av ledarskap som är fördelaktiga i olika situationer, vilket kan hjälpa projektledaren att anpassa sitt ledarskap i framtida projekt.
- På en organisatorisk nivå kan reflektionsprocessen användas till att matcha rätt projektledare till rätt projekt.

Figur 3 illustrerar den reflektionsprocess som behövs för situationsanpassat ledarskap samt för att illustrera relationen mellan ledarskapsbeteende och projektkarakteristika. Situation 1 och 2 i Figur 3 kan vara två olika projekt eller två olika skeden i ett och samma projekt. Figuren beskriver då förändring av balansen över tiden av de ingående fyra dimensionerna med hjälp av en reflektionsprocess. Balansen av de fyra dimensionerna av ledarskap kan förändras över tiden, om projektets karakteristika kräver detta. (Ollila, 2002)

Exemplet i Figur 3 visar att något har hänt och förändrat egenskaperna för projektet och därmed tvingat projektledaren att förändra balansen mellan de fyra dimensionerna av ledarskap. En anledning till förändringen kan vara att ett nytt projekt har startats inom företaget och konkurrerar om personalen med hög kompetens. Detta kan leda till att projektledaren blir mer politiskt engagerad för att kunna försvara och behålla sina resurser. Samtidigt kanske inte projektledaren anser den strukturella dimensionen är lika viktig och ger projektmedlemmarna mer frihet för att kunna lösa problemet på det effektivaste sättet. Den politiska dimensionen ökar markant från situation 1 till situation 2 i Figur 3. (Ollila, 2002)



Figur 3 Reflektionsprocess inom situationsbaserat ledarskap

## 4. Analys och diskussion

Nedan följer en ingående analys först hur de olika ledarskapsdimensionerna påverkar miljön för kreativitet i ett projekt. Fortsättningsvis analyseras vilken utav de olika ledarskapsstilarna inom situationsanpassat ledarskap som passar bäst för att skapa en situation där en bra kreativ miljö är viktigast.

### 4.1 Ledarskapsdimensionernas påverkan på kreativitet

I denna del kommer ledarskapets olika dimensioner analyseras hur olika nivåer av de olika dimensionerna påverkar miljön för kreativitet i ett projekt. Detta kan bidra till att få en uppfattning om vilka dimensioner som är av störst respektive lägst vikt när man som ledare vill skapa en så bra miljö som möjligt för hög nivå av kreativitet. Analysen har sin grund i de kreativitetsfaktorer som tidigare beskrivits av Amabile (1987), dessa analyseras sedan mot Ollila (2002) ramverk innehållandes de olika ledarskapsdimensionerna.

#### 4.1.1 Den strukturella dimensionen

För att uppnå en hög kreativitet är det viktigt att inneha en hög grad av uppmuntring till kreativitet från både organisationen, chefen och arbetsgruppen. Med tanke på den strukturella dimensionen kan detta underlättas genom att sätta upp en projektstruktur som underlättar för kreativitet. Det beskrivs att kreativitet underlättas om man får tydliga instruktioner om att det är hög kreativitet som efterfrågas. När man gör en planering är det därför viktigt att man inte sätter upp sådana mål som gör att kreativiteten i gruppen minskas. Detta är dock svårt i realiteten då en hög grad av planering och uppföljning hur planeringen följs ofta minskar kreativiteten genom bl.a. tidspress. Det förklaras även att det är viktigt med en öppen dialog med chefen. Detta kan underlättas genom den strukturella dimensionen genom att man som chef sätter upp klara och tydliga riktlinjer att öppenhet uppskattas och att man inte ska vara rädd att föra fram sina åsikter och fråga saker inom gruppen samt till chefen. Den tredje delen som berör uppmuntring och som är viktig för ökad kreativitet är uppmuntring från arbetsgrupp. Detta kan underlättas genom den strukturella dimensionen genom att man är noggrann när man sätter upp sin arbetsgrupp. Man bör som ledare göra en noggrann genomgång av vilka olika kompetenser som behövs men även ta reda på vilka olika personligheter det är eftersom gruppen måste fungera tillsammans. Det är bl.a. genom att tillsätta en grupp som passar ihop som gruppen kan samarbeta med idéer, ge varandra konstruktiv kritik och på detta sätt uppmuntra varandra till ökad kreativitet. En bra sammansatt grupp för ökad kreativitet består t.ex. av folk med olika kompetens, olika åldrar och olika bakgrunder.

Den andra viktiga kategorin för att uppnå en ökad kreativitet är att ha en hög grad av frihet i sitt arbete. Om man har för hög grad av strukturellt ledarskap är det framförallt friheten hos sina medarbetare som är lätt att urholka. När man känner sig för styrd av ledaren och inte får möjlighet att tänka själv medför det en minskad kreativ aktivitet. Genom att som ledare detaljplanera om hur och när något ska göra minskas kreativiteten. Det man istället som ledare skulle kunna göra genom den strukturella dimensionen för att inte minska kreativiteten är att sätta upp tydliga mål med vad man vill uppnå men formulera målen på ett sätt som gör att medarbetarna själva får möjlighet att utföra det på sådant sätt som de själva tycker är mest lämpligt. Man kan dock säkerställa att den strukturella dimensionen av ledarskap framförallt minskar friheten hos den enskilda individen och förflyttar denna frihet till ledaren genom en ökad grad av kontroll.



Att ha tillräckligt med resurser tillgängligt är även det en viktig del för att uppnå en kreativ miljö. I den strukturella dimensionen kan resursfrågan underlättas genom att ha en klar och tydlig plan för vad man ska genomföra. Genom detta kan man enklare få tillgång till resurser om man kan specificera vad det är resurserna ska användas till. Vid en låg grad av struktur kan det annars lätt bli svårt att förklara vad resurserna ska användas till. Detta beror dock mycket på hur organisationen på företaget som projektet utförs på hur stor grad av struktur som krävs för att få tillgång till de resurser som behövs.

Utmanande arbetsuppgifter leder även det till ökad kreativitet. Genom att ha en hög grad av planering och struktur inom projektet leder det ofta till att arbetsuppgifterna känns mindre utmanande. Detta är eftersom hög grad av planering måste gå ner i detaljer så mycket att man blir låst i sina uppgifter. Att ledaren dessutom har högre kontroll på vad man gör leder till att man känner sig mindre självständig, detta i sin tur leder lätt till att medarbetaren kan känna att ledaren ändå har kontroll över arbetsuppgiften och vet vad som ska göras. Dessa parametrar ihop gör att medarbetaren lätt kan uppleva sin arbetsuppgift som mindre utmanande vid hög grad av strukturellt ledarskap.

Den andra delen av påtryckningar som påverkar kreativiteten är press av arbetsbörda. Genom att ha en hög press på sig och känna sig stressad att hinna med så mycket som möjligt leder till en minskad grad av kreativitet då man lätt känner att man inte har tid att tänka efter och hitta nya lösningar utan går på de första lösningar som man kommer på för att hinna klart i tid. Inom den strukturella dimensionen där en hög grad av struktur leder till mycket planering och hög kontroll blir det lätt att det ökar pressen på medarbetarna med följderna av en minskad kreativitet. För att utnyttja den strukturella dimensionen till att minska denna press är det istället viktigt att man sätter upp tydliga mål med vad som ska uppnås så man ger varje medarbetare en chans att lägga upp sin egen plan för genomförandet. Därför är det även här viktigt att hålla den strukturella dimensionen på en låg nivå för att uppnå en så hög kreativitet som möjligt.

Organisatoriska hinder för kreativitet är den sista kategorin som påverkar den kreativa miljön. En hög grad av den strukturella dimensionen påverkar denna kategori framförallt negativt. Att ha mycket regler och krav på hur saker ska göras leder lätt till att det upplevs som formellt och konservativt. För att underlätta bör man därför sätta ledarstrukturer som är mindre formella vilket betyder att man bör hålla den strukturella dimensionen på en låg grad för att inte skapa onödiga organisatoriska hinder som upplevs som kontrollerande från medarbetarna.

#### ***4.1.1.1 Sammanfattning av den strukturella dimensionen***

När en ledare har en hög grad av den strukturella dimensionen i sin ledarstil är det lätt att kreativiteten i ett projekt minskas. Detta eftersom hög grad av planering, tydliga instruktioner om hur saker och ting ska utföras lätt dämpar den kreativa lusten hos medarbetarna. Det är därför viktigt att hålla nivån på den strukturella dimensionen på en nivå så den inte medför en minskad kreativitet. Det är även viktigt att man fokuserar på de rätta områdena inom den strukturella dimensionen såsom att sätta ihop en bra och fungerande grupp samt att sätta upp bra riktlinjer för kommunikation. Sammanfattningsvis kan man säga att den strukturella dimensionen bör hållas på en låg nivå för att kunna skapa en så kreativ miljö som möjligt, detta eftersom en hög grad av struktur visar sig leda till mestadels negativa konsekvenser inom de flesta faktorer som påverkar kreativiteten.

#### 4.1.2 Den relationella dimensionen

Inom den relationella dimensionen är en av de viktigaste egenskaperna att ledaren sätter sina medarbetare i fokus och skapar en bra atmosfär inom gruppen. För att skapa kreativitet är uppmuntran en stor del som tidigare blivit diskuterad. Den relationella dimensionen kan underlätta detta genom att skapa en bra atmosfär både mellan chef och medarbetare och mellan medarbetarna själva. Känner man stor tillit till varandra och känner sig säkert i situationen blir det lättare att uppmuntra varandra, ge positiv feedback till varandra och föra varandras idéer framåt. Att skapa denna öppna miljö där diskussioner kring idéer är en del av vardagen och där medarbetarna känner att ledaren är en del av projektet och stöttar dem i deras kreativa arbete är en viktig del. För att uppnå denna kreativa miljö där uppmuntran uppskattas har den relationella dimensionen av ledarskapet stor påverkan. Det man får passa sig för som ledare med stor del av den relationella dimensionen är att bli för tillmötesgående. Om man blir för tillmötesgående och gör allt för en god komfort på arbetsplatsen kan det leda till att man som ledare slutar ge konstruktiv kritik. Det får inte komma till ett stadium där ledaren känner en rädsla för att säga vad man tycker om olika idéer. För att öka kreativiteten är det viktigt att det alltid förs fram konstruktiv kritik vilket inte alltid behöver betyda att man ska gå vidare med varje idé. Det är dock viktigt att man lägger fram sin konstruktiva kritik på ett sätt som gör att den upplevs som konstruktiv och inte enbart negativ. En annan del för ledare med stor del av den relationella dimensionen är att alla ska låta sig höras och ska få vara med och bestämma. Detta är också något som förklaras inom uppmuntring av kreativitet, genom att medarbetare ges tillfälle att visa delaktighet inom olika beslutstagningar leder det till en ökad kreativitet i gruppen.

En stor del av den relationella dimensionen syftar till att sätta de underordnade i centrum och visa tillit till dem. Detta är en egenskap som värdesätts stort för att uppnå ökad kreativitet eftersom frihet och självständighet har stor betydelse för kreativiteten. Genom att låta alla få föra fram sina åsikter känner medarbetarna att de har en frihet att få vara med och bestämma vad som ska ske inom projektet. När man har en hög grad av den relationella dimensionen betyder det att man till stor del är tillmötesgående mot sina medarbetare. Genom att vara tillmötesgående gör man att medarbetarna själva får makt att bestämma hur de ska genomföra sina arbetsuppgifter om de själva önskar detta. Detta leder till att de kommer känna en större frihet och självständighet, på detta sätt kommer de därför öka sin kreativitet.

Den relationella dimensionen kan också påverka resurstilldelningen till projekten. Om man har en hög grad av den relationella dimensionen betyder det att man är omtänksam och tillmötesgående. När medarbetare då frågar om mer resurser kommer ledaren då tillgodose detta och ge de resurser som efterfrågas. Genom detta beteende kommer kreativiteten att öka eftersom medarbetarna kommer uppleva att de får de resurser som behövs för att göra sitt arbete så bra som möjligt.

Påtryckningar i både positiv form av att få utmanade arbetsuppgifter och i negativ form som att få så stor arbetsbörda att det leder till press påverkas av den relationella dimensionen. Eftersom man inom den relationella dimensionen alltid försöker vara tillmötesgående leder det till att man som ledare blir tvingad till att lita på att medarbetarna själva tar på sig tillräckligt mycket och svåra arbetsuppgifter så de känns utmanande. Detta är troligtvis i praktiken svårt eftersom människan ofta har en förmåga att inte vilja ta på sig svårare uppgifter än man vet att man klarar av. Därför blir det svårt att som ledare se till att medarbetarna får tillräckligt utmanade arbetsuppgifter om man har en hög grad av relationellt ledarskap. Vid hög grad av relationellt ledarskap behöver man dock inte

oroa sig för att negativ press i form av tidspress eller för hög arbetsbörda kommer uppstå så att den minskar kreativiteten. När man har hög grad i den relationella dimensionen pressar man inte sina medarbetare utan man är förstående och låter dem jobba på i sin egen takt.

Hög grad av relationellt ledarskap kan bidra till att minska de organisatoriska hindrena för kreativitet i ett projekt. Detta eftersom att ha ett öppet ledarskap där man är populär hos sina medarbetare leder till en minskad uppfattning om en formell ledarstruktur. Att låta alla få vara med o bestämma i projektet leder även det till att det upplevs mindre konservativt. Det som dock kan hända är att det blir mer interna stridigheter mellan olika medarbetare om det inte finns en ledare som tar beslut och till viss mån bestämmer vad som ska göras. Om det inte finns en ledare som tar dessa beslut kommer det lättare kunna bli att medarbetare börjar strida om vem som ska bestämma vilket leder sämre stämning och därigenom en sämre kreativ miljö.

#### **4.1.2.1 Sammanfattning av den relationella dimensionen**

Den relationella dimensionen är av väldigt stor betydelse för att uppnå en kreativ miljö. Detta är eftersom den förespråkar många utav de saker som ses som viktiga faktorer för att skapa en kreativ miljö. En relationell ledare gör att miljön blir öppen, demokratisk och fri vilket leder till att medarbetarna upplever t.ex. en minskad tidspress och känner sig delaktiga. Detta gör att medarbetarna i projektet istället för att tänka på andra saker kan fokusera på att vara kreativ och utveckla sina idéer.

#### **4.1.3 Den föränderliga dimensionen**

Den föränderliga dimensionen och uppmuntran av kreativitet är väldigt tätt sammanlänkade. Grunden inom förändringsdimensionen är att uppmuntra medarbetare att skapa nya idéer och låta dem använda nya metoder och arbetsätt som tidigare inte använts. Det är väldigt viktigt att ledaren har denna dimension för att skapa en kreativ miljö. Om man märker att ledaren uppskattar när man kommer med nya förslag och tänker fritt gör det att man blir ännu modigare och kan öka sin kreativitet ännu mer. Om ledaren istället är negativt inställd till nya tankar och idéer leder det i längden till att medarbetarna blir mer restriktiva med att komma med nya idéer då de redan på förhand vet att de kommer tas emot på ett negativt sätt. Genom att man som ledare har hög föränderlig dimension leder det även till ökad kreativitet mellan gruppmedlemmar. Om man som chef visar att man uppskattar nya tankar och idéer kommer det även smitta av sig och andra gruppmedlemmar kommer agera så att kreativiteten ökar för andra medlemmar på ett positivt sätt.

Den föränderliga dimensionen påverkar inte självständigheten eller friheten hos medarbetarna på något större sätt utan inom denna kreativa faktor är det de andra dimensionerna som har större påverkan. Den har inte heller någon större påverkan på resurserna och hur stor resurstilldelning projektet ska få.

Inom den kreativa faktorn påtryckningar kan man dock se att förändringsdimensionen har viss påverkan. Genom att man hela tiden trycker på för att använda nya metoder och skapa nya idéer blir det positiva påtryckningar eftersom medarbetarna hela tiden utmanas av ledaren. Just att bli utmanad att skapa nya bättre och smartare lösningar leder till att medarbetarna känner att de har mer utmanade arbetsuppgifter eftersom lösningen aldrig är specificerad av chefen utan uppdraget ligger hos medarbetaren.

Även inom organisatoriska hinder kan man urskilja att förändringsdimension har påverkan. Eftersom dimensionen underlättar användande av nya organisationsstrukturer och inte heller låser sig fast inom en utan är öppen för förändringar blir det lättare att undvika olika hinder. Det gör det enklare att istället öka kreativiteten genom minskade hinder och fokus blir istället på att leverera bra kreativa saker än att behöva lägga energi på dåliga organisationer och andra stridigheter.

#### **4.1.3.1 Sammanfattning av den föränderliga dimensionen**

För ledare med stor del av den föränderliga dimensionen finns flertalet av grundstenarna för att kunna skapa en kreativ miljö. Även om dimensionen på ett sätt är smalare än de strukturella och relationella dimensionerna är den ändå en nödvändighet att ha en hög nivå på för att ha en möjlighet att skapa en kreativ miljö. Om man inte är öppen för förändringar och nya tankar och idéer låser man in sina medarbetare i för strikta ramar vilket stryker kreativiteten i gruppen till väldigt stor del.

#### **4.1.4 Den politiska dimensionen**

Den politiska dimensionen av ledarskap påverkar även den kreativiteten. För att skapa en organisatorisk uppmuntring är det viktigt att den politiska dimensionen är hög för att säkerställa att projektet får den rätta uppmärksamheten från ledningen och organisationen. Känner man att det inte är tillräckligt uppskattat av företaget dämpar det kreativiteten eftersom det inte upplevs som viktigt.

Ett annat område där den politiska dimensionen av ledarskap spelar stor roll är inom frihet. Det är viktigt att säkerställa att man får styra projektet i den riktning man själv vill och inte bli påverkad av andra personer. Detta för att man ska kunna ge frihet till sina medarbetare att kunna utveckla och vara kreativa.

Den största parametern som den politiska dimensionen påverkar handlar om den kreativa parametern kopplad till resurser. Projektledaren måste se till att man jobbar proaktivt i organisationen för att säkerställa att just sitt projekt får tillräckligt med resurser av företaget för att kunna skapa en kreativ miljö. Som projektledare är man helt beroende av detta då man inte själv kan skapa några resurser utan är beroende av att få resurser av resterande organisation inom företaget.

En annan del för att skapa kreativitet är att ha utmanande arbetsuppgifter medan det kan bli negativt om man får för hög press av arbetsbördan. Ledarskap genom den politiska dimensionen kan även påverka dessa två parametrar. Om du har högt politiskt ledarskap blir det lätt att man skapar sig en miljö där man känner sig för säker eftersom det är så förankrat i övriga organisationen. Det kan till viss del vara bra att ha en press från andra makthavare eftersom det då leder till att man känner en positiv press att prestera och komma på bra saker för att få fortsatt förtroende av makthavarna. Då kan man känna att man har en mer utmanande arbetsuppgift eftersom det inte är säkert att makthavarna kommer gilla det. Det är dock viktigt att pressen inte blir för hög så det istället dämpar kreativiteten hos gruppen.

Som tidigare blivit diskuterat handlar politiska dimensionen mycket om att skapa rätta förutsättningar för projektet att lyckas och i detta fall skapa en kreativ miljö inom projektet. Inom parametern som berör organisatoriska hinder spelar detta stor roll också. Den politiska dimensionen av ledarskap säkerställer att det inte blir några stridigheter om projektet från övriga organisationen och makthavare. Det som den politiska dimensionen inte berör på samma sätt är de organisatoriska

hinder som kan skapas internt mellan medarbetarna inom projektet. Dessa är också viktiga att ta hänsyn till.

#### **4.1.4.1 Sammanfattning av den politiska dimensionen**

Den politiska dimensionen har betydelse i uppdraget att skapa en kreativ miljö genom att ett projekt är väldigt beroende utav sin omgivning och övrig organisation. Den politiska dimensionen har kanske dock högre påverkan för projektet i andra aspekter än kreativiteten. Den är dock viktig i den aspekten att den bygger upp en viktig grund som måste finnas för att senare kunna bygga upp en kreativ miljö inom projektet. Det är dock viktigt att inte den politiska dimensionen blir för hög eftersom det då kan minska kreativiteten i projektet om det sprider sig en för stor känsla av säkerhet.

#### **4.1.5 Den reflektiva dimensionen**

Den reflektiva dimensionen av ledarskap skiljer sig till stor del från de övriga dimensionerna av ledarskap då den riktar sig mot ledaren i person och inte ledarskapet. Det blir därför svårare att göra en analys direkt kopplad mot hur den reflektiva dimensionen av ledarskap påverkar kreativiteten. Den reflektiva dimensionen av ledarskap är tätt sammanlänkat med situationsanpassat ledarskap vilket analyseras mer ingående längre fram i denna kandidatuppsats.

Det man övergripande kan se är att den reflektiva dimensionen av projektledning främjar kreativiteten i ett projekt genom att ledaren skapar sig en bättre bild över vilka faktorer som är viktiga att utveckla för att öka kreativiteten hos sina projektmedlemmar.

## **4.2 Ledarskap för en kreativ situation**

I denna del kommer situationsanpassat ledarskap analyseras för att ge en bild hur denna teori kan behandla kreativitet. Denna analys kan påvisa vilken utav de olika situationerna som bäst kan lämpa sig när man eftersöker en hög grad av kreativitet. Analysen har sin grund i de kreativitetsfaktorer som tidigare beskrivits av Amabile (1987), dessa analyseras sedan mot situationsanpassat ledarskap som Hersey och Blanchard (1987) beskrivit.

### **4.2.1 Situationsanpassat kreativt ledarskap**

Situationsanpassat ledarskap är en form av ledarskapsteori som blivit väldigt populär eftersom den går att applicera på alla möjliga situationer och den medger att en ledare inte behöver hålla sig till en ledarskapsstil utan kan anpassa sitt ledarskap beroende på vilken situation det är. Denna ledarskapsteori är också möjlig att applicera för att analysera hur man som ledare kan skapa en kreativ situation för sina medarbetare.

S1 som är en instruerande ledarstil där man som ledare fokuserar på att berätta och visa hur något ska göras. Denna ledarskapsstil gör lätt att kreativiteten minskas och kvävs eftersom en stor faktor för ökad kreativitet är att man som medarbetare ska känna frihet. Denna ledarskapsstil fokuserar inte heller på att uppmuntra sina anställda vilket är en annan stor del av faktorerna för ökad kreativitet.

Den andra ledarskapsstilen inom situationsanpassat ledarskap är den coachande ledarstilen – S2. Denna ledarskapsstil har till skillnad från S1 även hög relationsorientering. Den är alltså både förklarande och uppmuntrande. För att uppnå ökad kreativitet är just uppmuntring en stor del vilket denna ledarskapsstil tar hänsyn till. Det som kan vara ett hinder för ökad kreativitet kan vara att man även i denna ledarskapsstil vill gå in och instruera och berätta hur medarbetaren ska utföra sina

arbetsuppgifter. Detta leder till en minskad kreativitet då medarbetaren lätt inte känner att arbetsuppgifterna blir tillräckligt utmanade och man känner sig inte fri utan hela tiden under kontroll av sin ledare.

Den tredje ledarskapsstilen som behandlas inom situationsanpassat ledarskap är S3 – den stödjande ledarstilen. Inom denna ledarskapsstil är relationsorienteringen hög och uppgiftsorienteringen låg. Även denna ledarskapsstil fokuserar på en av de viktigaste parametrarna inom kreativitet – att uppmuntra medarbetarna till att vara kreativa och hitta nya lösningar till problem. Eftersom uppgiftsorienteringen är låg blir det att man lämnar över lösandet av uppgiften till medarbetaren. I detta fall blir detta något som kan kopplas till de kreativa parametrarna om utmanande arbetsuppgifter och friheten att själv få lösa problem på det sätt man tycker är lämpligt.

Den sista ledarskapsstilen är den delegerande ledarstilen kallad S4. Inom denna stil är båda ledarskapsparametrarna låga. Detta leder till att ledaren innehar en passiv roll och man varken beskriver eller uppmuntrar sina medarbetare. Här låter man istället medarbetaren helt bestämma själv allt ska lösas. Denna ledarskapsstil gör att medarbetarna känner sig fria och får lösa uppgifterna som de själva vill. Inom kreativitet är det dock viktigt även med uppmuntring av sin chef för att uppnå en ökad kreativitet vilket denna ledarskapsstil saknar. Den som även skulle kunna hända är att man inte känner att sin arbetsuppgift blir tillräckligt utmanande eftersom man inte känner någon press att prestera.

## 5. Reflektioner

I detta kapitel kommer reflektionerna från detta kandidatarbete presenteras. Först presenteras reflektionerna för ledarskapsdimensionernas påverkan på kreativitet och efter det följer reflektionerna hur man som ledare skapar en kreativ miljö utifrån situationsanpassat ledarskap. Reflektionerna ska fungera som en brygga mellan analysen och slutsatserna i denna kandidatuppsats. I denna del reflekterar författarna kring analysen för att komma fram till slutsatserna. Den första delen av reflektionen behandlar första delen av analysen om ledarskapsdimensionerna medan den andra delen behandlar ledarskapsstilar där situationsanpassat ledarskap har störst del.

### 5.1 Ledarskapets påverkan på kreativitet

Som man kan se i analysen av de olika dimensionerna av ledarskap kan man tydligt se att alla har en betydelse och påverkar kreativiteten i ett projekt på olika sätt. De olika dimensionerna är också väldigt breda och tar upp många olika saker som alla har olika stor påverkan till den kreativa miljön som man vill skapa.

För att skapa en så bra kreativ miljö som möjligt är det därför viktigt att man fokuserar på de viktigaste sakerna från varje dimension. Detta eftersom alla dimensioner är viktiga men fokuserar man på enbart vissa aspekter ur varje dimension kan det istället bli negativt för kreativiteten i projektorganisationen. Det är även viktigt att hitta en bra balans mellan de olika dimensionerna. Tar en dimension för stor del av ledarskapet blir totala ledarskapet lätt konstigt dimensionerat och sådant som i teorin kan verka bra blir istället dåligt. Ett exempel är den relationella dimensionen som har väldigt stor påverkan på kreativiteten i ett projekt. Men har man för stort fokus på relationellt ledarskap och litet fokus på strukturellt ledarskap kan det istället bli att idéer stannar som idéer och inte förs framåt. Det kan alltså finnas hög kreativitet men det krävs andra dimensioner för att få fram ett resultat av kreativiteten. Om ledarskapet enbart fokuserar på relationellt ledarskap blir det lätt ineffektivt eftersom man då kan tillgodose alla utan att kritiskt tänka igenom varför något ska göras och vad vinsterna är för helheten. Genom att man blandar ett relationellt ledarskap med en del av strukturellt ledarskap kan ledaren styra kreativiteten i den riktning som är bäst för projektets helhet.

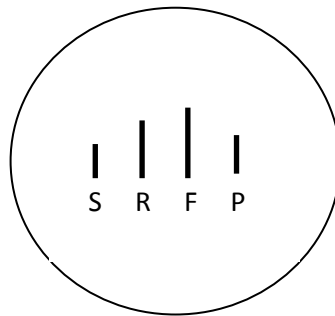
Om man trots detta ska försöka ranka de olika dimensionerna för att kunna se vilka av de olika ledarskapsdimensionerna som påverkar kreativiteten i ett projekt mest skulle man kunna börja med att dela in de olika dimensionerna i två delar. Det finns två dimensioner som är viktiga att ha fokus på medan det finns två dimensioner som fortfarande är viktiga, men som inte behöver samma fokus som de övriga två. Den reflektiva dimensionen är viktig i sig för att ledaren ska kunna förändra sig utifrån olika förutsättningar, men den påverkar inte den kreativa miljön på samma sätt som de övriga dimensionerna av ledarskapet.

För att uppnå en bra kreativ miljö är det viktigt att ledarskapet fokuserar mest på **den relationella och den föränderliga dimensionen**, det är dessa som påverkar kreativiteten i ett projekt enskilt mest. Dessa två dimensioner behandlar basen av vad som är viktigt för att uppnå kreativitet. Det är viktigt att inte bli för styrd utan känna frihet, bli uppmuntrad att skapa och att förändringar tas emot på ett positivt sätt från organisationen.

De två dimensioner som man istället kan fokusera mindre på är **den strukturella och den politiska dimensionen**. Fokuserar man för mycket på dessa två dimensioner kan dessa istället minska kreativiteten i ett projekt. Blir dessa dimensioner för dominerande blir det väldigt ledarstyrt och

friheten att skapa minskas av ledaren. Det kan också bildas en för stor säkerhet runt projektet vilket kan förstöra viss del av den kreativa miljön. Värt att nämnas är dock att dessa dimensioner inte får förbises helt eftersom det då slår tillbaka och blir negativt för kreativiteten.

Sammanfattningsvis kan man förklara ledarskapsdimensionernas påverkan på kreativitet genom Figur 4 som även används av Ollila (2002).



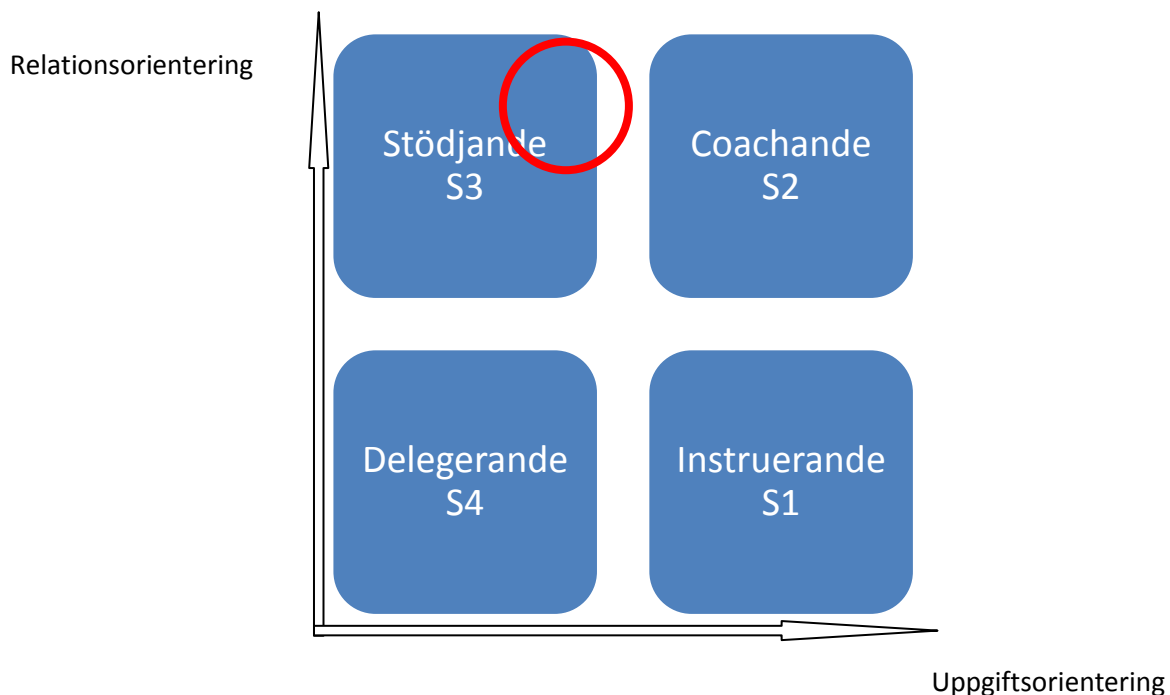
Figur 4 Uppdelning av dimensioner för att skapa en kreativ miljö

I Figur 4 kan man se att den föränderliga dimensionen är viktigast att fokusera på, tätt följt av den relationella. Genom dessa två skapar man en grund för ett kreativt ledarskap genom att ha ett öppet och tillåtande klimat för förändringar. Som tredje viktigast kommer den politiska dimensionen som är viktig eftersom man måste ha övriga organisationen som supporterar. Den strukturella dimensionen är den som är minst viktig att fokusera på av dessa fyra ledarskapsdimensioner. Om den strukturella tar för stor del av ledarskapet blir det för strikt och styrt och detta dämpar den kreativa miljön i projektet. Däremot är det viktigt att ha en viss del av strukturellt ledarskap för att skapa en så effektiv och kreativ organisation som möjligt.

## 5.2 Ledarskap för att skapa en kreativ miljö

För att skapa en kreativ situation kan man klart se att de olika ledarskapsstilarna som beskrivs inom situationsanpassat ledarskap har helt olika synsätt. Det är viktigt för en ledare att vara medveten om hur de olika stilarna påverkar medarbetarna i olika riktning. För att uppnå en kreativ situation bör man ha en hög relationsorientering och en låg/medel uppgiftsorientering. Detta eftersom det är viktigt med en uppmuntrande och öppen ledarstil där man överlämnar mycket utav ansvaret på den enskilda individen, men utan att den känner sig själv utan att den känner stöttning och uppmuntran från ledaren. Om man tar dessa parametrar i beaktande kan man se att den ledarstil inom situationsanpassat ledarskap som passar bäst för att skapa en kreativ situation för medarbetarna är S3 – den stödjande ledarstilen. I Figur 5 kan man se den ledarskapsstil som bäst passar för att skapa en kreativ situation.





Figur 5 Optimalt ledarskap för en kreativ situation

I Figur 5, inom det inringade området, kan man se att den ledarskapsstil som bäst passar för att skapa en kreativ miljö är S3 men på gränsen mot S2 för att påvisa vikten av att uppgiftsorienteringen inte får bli för låg eftersom det då hämmar kreativiteten.

En annan stor del av situationsanpassat ledarskap bygger på de olika utvecklingsnivåerna. När man kopplar ihop situationsanpassat ledarskap mot kreativitet kan man se att dessa utvecklingsnivåer spelar mindre roll och blir därför inte lika viktiga att ta hänsyn till inom kreativitet. Detta beror på att även om man inte har expertkunskaper inom ett område kan man ändå vara kreativ och bidra med många bra saker inom området. Det kan istället vara så att man kompletterar varandra så att kreativiteten tillsammans ökar om man har olika utvecklingsnivåer inom området. En som inte har expertkunskap kan till exempel bidra med andra tankar som kan uppfattas som "tankar utanför boxen" vilket i ett senare skede kan utvecklas vidare av den med mer kunskaper i ämnet. För att skapa en kreativ situation är det därför viktigt att ledarstilen inte enbart bygger på utvecklingsnivån utan att man även tar in andra parametrar. För att få en ökad kreativitet är det viktigare att ledaren fokuserar på att hitta den rätta kreativa miljö än att fokusera på den enskilda individens kunskapsnivå för mycket.

Om man istället gör en koppling till de två andra ledarskapsstilarna som tagits upp i detta kandidatarbete kan man även se tydliga tendenser att det transformella ledarskapet passar bättre för att skapa en kreativ miljö än det transaktionella ledarskapet. Detta eftersom det transformella ledarskapet bygger mycket mer på hög relationsorientering medan det transaktionella ledarskapet bygger till större del på uppgiftsorientering.

## 6. Slutsatser

I den sista delen av kandidatuppsatsen kommer slutsatserna presenteras. Dessa är till för att på ett kortfattat sätt besvara forskningsfrågorna som ställdes tidigare i kandidatuppsatsen nämligen:

- Hur kan ledarskap påverka kreativitet?
- Vilken typ av ledarskap kan passa bra för att skapa en kreativ miljö?

Mer ingående information om hur författarna kommit fram till sina slutsatser finns i de kapitel som är benämnda analys och diskussion respektive reflektioner. Sista delen av slutsatserna berör fortsatt forskning inom området, hur man kan gå vidare och vad det finns för andra aspekter som inte tagits upp i denna kandidatuppsats.

### 6.1 Ledarskap och kreativitet

De olika ledarskapsdimensioner som presenterats i uppsatsen är enligt vår mening viktiga att ta hänsyn till och alla påverkar de kreativiteten i en organisation. Det viktigaste är dock kanske inte att man bestämmer dimensionerna på olika nivåer, utan det viktigaste är att man som ledare har en kunskap om hur olika dimensioner av ledarskap påverkar kreativiteten så man själv kan påverka sitt ledarskap. Det är även viktigt att man är medveten om de olika faktorerna för kreativitet och hur olika ledarskapsdimensioner kan påverka dessa. Denna medvetenhet är också viktig eftersom olika organisationer skiljer sig åt vilket gör att man bör kunna förändra sitt ledarskap. Man kan inte heller låsa in sig på olika "nivåer" inom dimensioner eftersom det kan vara många andra aspekter än kreativitet som man måste ta hänsyn till i sitt ledarskap. De två dimensioner som dock påverkar kreativiteten mest positivt är de föränderliga och relationella dimensionerna.

En annan viktig slutsats man kan identifiera från denna kandidatuppsats är att man som ledare bör arbeta för att skapa en öppen och tillåtande miljö för att uppmuntra kreativitet hos sina medarbetare. Det är även viktigt att man ger sina medarbetare frihet att skapa för att inte minska kreativiteten. Har man ett ledarskap som är för strikt och styrt kan det påverka kreativiteten negativt hos många eftersom de då lätt kan få känslan att de inte tillåts vara kreativa för sin ledare.

Det finns många andra synsätt och teorier som skulle kunna göra att man kommer fram till andra slutsatser än de som presenterats i denna uppsats. Det är även viktigt att komma ihåg att detta är en tolkning av en viss del av litteraturen som författarna gjort utifrån vårt syfte att utforska hur ledarskap kan påverka miljön för kreativitet i ett projekt.

### 6.2 Fortsatta studier

Detta kandidatarbete tar bara upp en liten del inom området som behandlar kreativitet och ledarskap. Det finns många olika vinklar på både ledarskap och kreativitet som skulle vara intressanta att utforska vidare. Det finns t.ex. många andra forskare som har en mer kritisk syn på kreativitet. Det som skulle vara intressant att fortsatt forska vidare med är om det finns andra saker än bara ledaren och ledarstilen som påverkar kreativitet. Vilken sorts organisation och hur den är uppbyggd känns som en stor del som inte tagits upp till stor del i denna kandidatuppsats då den fokuserar på projektorganisationer. Det finns dock olika organisationsuppbyggnader även inom projekt och just organisationsstrukturer och hur det kan kopplas mot kreativiteten är ett intressant ämne.

Även inom den utvalda teori inom kreativitet och ledarskap som denna kandidatuppsats finns det mer intressanta saker att ta upp. Alla personer tolkar information på olika sätt och författarna har i

denna kandidatuppsats gjort sina tolkningar. Det skulle finnas mycket intressant att se hur andra författare tolkar liknande problemställningar och vilka skillnader och likheter som skulle kunna hittas mellan de olika tolkningarna.

## Litteraturförteckning

- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. Staw, & L. Cummings, *Research in organizational behavior*, vol 20 (1), (pp. 123-167). Greenwich: JAI Press.
- Amabile, T. (1979). Effects of external evaluation on artistic creativity. *Journal of personality and social psychology*, vol 37 (2), 221-233.
- Amabile, T. M., Hennessey, B. A., & Grossman, B. S. (1986). Social influences on creativity: The effects of contracted for reward. *Journal of personality and social psychology*, vol 50 (1), 14-23.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, vol 39 (5), 1154-1184.
- Bailyn, L. (1985). Autonomy in the industrial R&D laboratory. *Human resource management*, vol 24 (2), 129-146.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol 8 (1), 9-32.
- Befring, E. (1994). *Forskningsmetodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur.
- Blanchard, K., & Hersey, P. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1995). Product development: past research, present findings and future directions. *Academy of Management Review*, vol 20 (2), 343-379.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. Oxford: OUP Oxford.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Buchanan, D., & Boddy, D. (1992). *The expertise of the change agent*. New York: Prentice Hall.
- Cummings, L. (1965). Organizational Climates for Creativity. *Academy of Management Journal*, vol 2 (1), 220-227.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, vol 17 (2), 177-193.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, vol 7 (1), 17-26.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1994). Leadership Profiles, Situation and Effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, vol 3 (3), 139-161.
- Harter, S. (1978). Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model. *Human Development*, vol 21 (1), 34-64.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Natemayer, W. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group Organization Management*, vol 4 (4), 418-428.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, vol 89 (5), 755–768.

Kimberley, J., & Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal* , vol 24 (4), 689-713.

Nationalencyklopedin. (n.d.). *Kreativitet*. Retrieved November 19, 2011, from Nationalencyklopedin: <http://www.ne.se/lang/kreativitet>

Norrgrén, F., & Schaller, J. (1999). Leadership Style: Its Impact on Cross-Functional Product Development. *Journal of Product Innovation Management* , vol 16 (4), 377-384.

Ollila, S. (2002). *Project Management - Multidimensional Leadership*. Göteborg: Chalmers University of Technology.

Parnes, S. J. (1961). Effects of extended effort in creative problem solving. *Journal of educational psychology* , vol 38 (2), 117-122.

Parnes, S. J. (1964). *Research on developing creative behavior*. New York: Wiley.

Parnes, S., & Noller, R. (1972). Applied creativity: the creative studies project. *Journal of creative behaviour* , vol 6 (3), 164-186.

Koivunen, N. & Rehn, A. (eds) (2009). *Creativity and the Contemporary economy*. Malmö: Liber.

Robbins, S. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

Rollof, J. (1999). *Kreativitet, en handbok för organisationer och individer*. Helsingfors: Wahlström & Widstrand.

Rollof, J. (2004). *Ledarskap för kreativitet: att vistas i framtidens landskap*. Stockholm: Studentlitteratur.

Stacy, R. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Styhre, A., & Sundgren, M. (2005). *Managing creativity in organizations: critique and practices*. Gordonsville: Palgrave USA.

Thompson, G., & Vecchio, P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly* , vol 20 (5), 837-848.