



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska Institutionen
Inriktning mot management

Kreativ komplexitet i praktiken

En studie om kreativt ledarskap och kreativt strategiskapande

Kandidatuppsats
Författare: Emma Berglin 830929-5585
Fredrik Wahlberg 751005-9053
Handledare: Vedran Omanović

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi med inriktning mot management, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, våren 2012.

Författare: Emma Berglin och Fredrik Wahlberg

Handledare: Vedran Omanović

Titel: Kreativ komplexitet i praktiken – En studie om kreativt ledarskap och kreativt strategiskapande

Nyckelord: Kreativitet, management, strategi, innovation, ledarskap, processtyrning.

Syfte: Vi vill undersöka hur arbetet med kreativitet hanteras i praktiken. Huvudfokus ligger på att öka förståelsen för ledarskap i kreativa miljöer och strategiskapande inom kunskapsintensiva verksamheter.

Metod: Studiens datainsamling baseras på nio personliga intervjuer med ledare inom kunskapsintensiva verksamheter. Datan analyseras sedan med hjälp av utvalda teoretiska referenser för att efter detta mynna ut i en sammanfattande diskussion och tillhörande slutsatser.

Resultat och slutsatser: Ledarskap i kreativa miljöer kännetecknas av faktorer som är kontextuella, exempelvis organisationens specifika historik och graden av byråkratiskt behov. Generella tendenser för ledarens villkor kan likväl identifieras, dessa kännetecknas av faktorer som delaktighet, lagbyggande och värderingsstyrning.

Det finns en skillnad mellan större och mindre företag i kreativt strategiskapande. De större företagen planerar mer, medan de mindre utmärks av ett framväxande strategiskapande. Mindre företag har kortare interna avstånd mellan centrum och periferi, vilket gynnar förmågan att realisera kreativa idéer. Kreativa arbetsprocesser kostar i form av minskad effektivitet och minskad möjlighet till kontroll. Kreativt arbete utförs inom en kreativ fas, inom en i övrigt rationell process.

Förord

Vår uppsats är nu klar och när vi ser tillbaka finns det många människor vars hjälp varit av stort värde för oss. Vi vill först och främst tacka våra fina, tålmodiga och uthålliga familjer som stått ut med att såväl långa dagar som sena kvällar och nätter ägnats åt uppsatsens färdigställande. Varma tack riktas också till de nio respondenter som låtit oss ta del av deras tid under genomförda intervjuer. Utan er hade uppsatsen inte blivit till! Slutligen också ett stort tack till våra opponenter och till vår handledare Vedran Omanović som gett oss hård men också berättigad kritik under arbetets gång.

Göteborg den femte juni 2012

Emma Berglin

Fredrik Wahlberg

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 <i>Bakgrund</i>	6
1.1.1 Betydelsen av kreativitet och innovation i det nya kunskapssamhället	6
1.1.2 Individuell och organisatorisk kreativitet	7
1.1.3 Vad är det då för skillnad mellan kreativitet och innovation?	7
1.1.4 Motsättningar i praktiken	8
1.2 <i>Syfte</i>	8
1.3 <i>Problemformulering</i>	9
2. Metod	10
2.1 <i>Val av metodik</i>	10
2.2 <i>Urval</i>	11
2.2.1 Urvalskriterier	11
2.3 <i>Tillvägagångssätt</i>	12
2.3.1 Kontakt med respondenter	12
2.3.2 Intervjuernas utformning	12
2.3.3 Intervjustruktur och frågekonstruktion	13
3. Teoretisk referensram	14
3.1 <i>Våra utgångspunkter i tolkningen av kreativitet som begrepp</i>	14
3.2 <i>Kreativitet – En intellektuell resurs</i>	15
3.2.1 Den kreativa platsen	17
3.2.2 Kreativitet och innovation - dubbla innebörder	18
3.2.3 Den kreativa individen	20
3.2.4 Kreativitet och kreativa individer socialiseras	21
3.2.5 Kreativ dialektik	25
3.4 <i>Kreativ organisation och ledarskap</i>	26
3.4.1 Kreativt ledarskap	29
3.5 <i>Traditionellt strategiskapande</i>	31
3.5.1 Rationella beslut och strategier	31
3.6 <i>Beakta periferin</i>	33
3.7 <i>Kreativ komplexitet</i>	34
3.7.1 Den öppna ekvationen	35
3.7.2 Kaotiska system	37
4. Empiri och analys	38

4.1 Medverkande respondenter.....	38
4.2 En berättelse om kreativt arbete i praktiken.....	38
4.2.1 Kreativitet en värdefull resurs.....	39
4.2.2 Kreativitetens dubbla innebörder.....	40
4.2.2.1 Kreativa platser.....	40
4.2.3 Den kreativa medarbetarens egenskaper och ansvar.....	41
4.2.3.1 Utbildningskrav.....	42
4.2.4 Ledarskapets utformning i den kreativa miljön.....	43
4.2.4.1 Indirekt styrning.....	46
4.2.5 Arbetsmiljöns utformning i den kreativa verksamheten.....	46
4.2.5.1 Platt organisation med öppen kommunikation.....	46
4.2.5.2 Frihet.....	48
4.2.6 Strategier i kreativa miljöer.....	49
4.2.6.1 Framväxande strategier och öppna system.....	49
4.2.6.2 Centrum och periferi.....	51
4.2.6.3 Hantering av osäkerhet.....	52
4.2.6.4 Hantering av kreativitet i arbetsprocessen.....	54
4.2.6.5 Den kreativa fasen - ett öppet fönster.....	55
4.2.7 Ekonomiska målsättningar i förhållande till den kreativa processen.....	56
4.2.8 Mål och motivation.....	57
5. Diskussion.....	59
5.1 Ledarens villkor i kreativa miljöer.....	59
5.2 Kontextens betydelse för ledarskapets villkor i kreativa miljöer.....	60
5.3 Strategier.....	61
5.4 Kreativa arbetsprocesser.....	62
5.5 Ekonomiska målsättningar och kreativa processer.....	62
6. Slutsatser.....	64
6.1 Framtida studier.....	65
7. Referenser.....	66
7.1 Böcker.....	66
7.2 Vetenskapliga artiklar.....	67
7.3 Internet.....	68

1. Inledning

Detta avsnitt inleds med en bakgrundsbeskrivning av den organisatoriska kreativitetens utveckling och innebörd. Bakgrundsinformationerna mynnar sedan ut i ett syfte samt frågeställning, vilka ligger till grund för denna rapport.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Betydelsen av kreativitet och innovation i det nya kunskapssamhället

Spetskompetens och innovationsförmåga är egenskaper som blivit allt mer eftertraktade på dagens arbetsmarknad. Kreativitetsforskaren Jan Rollof (2002) menar att grunden till detta ligger i att dagens näringsliv i större utsträckning än innan präglas av ökad konkurrens, högre tempo, större möjligheter samt ökad flexibilitet. Tillgången till aktuell vetenskap har också en betydande roll i sammanhanget. Under renässansen rådde en naturlig tröghet jämfört med idag och den sammanlagda forskningen var möjlig att överblicka. Något som medförde att en och samma person kunde verka framgångsrikt inom flertalet områden. Idag kan i jämförelse en drastisk expansion ses, inte minst i publicerandet av runt en miljon vetenskapliga tidskrifter varje år eller genom det konstant uppdaterade informationsflödet på internet. Detta tillsammans med det övriga kunskapsutbudet orsakar att utvecklingen sker i en rasande hastighet. Något som i praktiken fått konsekvensen att en genomsnittlig produktlivscykel förkortats avsevärt. En förändring av detta slag medför att det är näst intill omöjligt för företagen att bli marknadsledande inom mer än ett fåtal områden, vilket tydligt klagör grunden till varför rådande trender inom näringslivets strategiska utformning mer och mer går åt specialisering snarare än åt diversifiering. (Rollof, 2002)

Ur svenskt perspektiv kan vi se hur landets relativa välstånd grundlades under 1900-talet med hjälp av en framgångsrik industrisektor vilken, särskilt efter andra världskriget, blev utomordentligt konkurrenskraftig. Många av de svenska storföretagen härrör från innovationer av kreatörer såsom Lars Magnus Ericsson (Ericsson), Gustav Dahlén (AGA), Baltzar von Platen (Electrolux) med flera. Dessa tre var alla ingenjörer av någon form och deras uppfinningar kom att rendera i världsledande storföretag vilka i allra högsta grad bidragit till Sveriges starka position som ledande industrination. I dagsläget har dock det mesta av storföretagens industriella tillverkning lämnat Sverige och i huvudsak sysselsätter dessa verksamheter i stället kvalificerad arbetskraft med syftet att utveckla nya produkter och

tjänster. I takt med denna utveckling talas det allt mer om ett kunskapssamhälle där förmågan till kreativitet och innovation utgör betydelsefulla nycklar för att uppnå en fortsatt ekonomisk tillväxt (Hedenborg et al, 2006). Flera forskare har nått samma slutsats. Bland andra André P. Walton som understryker att det är direkt avgörande för en verksamhets ekonomiska framgång och konkurrenskraft om ett kreativitetsfrämjande arbete bedrivs eller ej (Walton , 2003).

1.1.2 Individuell och organisatorisk kreativitet

Vad begreppet kreativitet innebär har det forskats mycket om inom flertalet discipliner, kanske främst inom psykologin. Fokus har i första hand riktats mot den *individuella kreativiteten*, det vill säga den som är knuten till en specifik person och dennes egenskaper (Styhre, 2005). Under senare decennier har dock fler aspekter på kreativitet vuxit fram. Bland annat inom kulturgeografen där orsakerna till varför vissa platser och miljöer blir mer kreativa än andra undersökts.

Mats Sundgren, kreativitets- och ledarskapsforskare vid Chalmers Universitet, menar att det är viktigt att frånga den individuella, mytomspunna och romantiserade synen på kreativitet. I stället hävdar han att begreppet måste lyftas fram mer i ett företagssammanhang (Sundgren, 2005). Den företagsekonomiska forskningsgenren har under senare tid också gjort detta i allt större utsträckning. Här har ett nytt begrepp fått fäste, nämligen *organisatorisk kreativitet*. Organisatorisk kreativitet ska inte förväxlas med den samlade individuella kreativiteten inom en organisation. I stället fokuseras miljöfaktorer, samspelet inom organisationer och framför allt olika typer av ledarstrategier (Styhre, 2005). Sundgren definierar begreppet som att det ska ses som ett samspel mellan funktioner och discipliner i ett komplext integrerat system. En samverkan mellan organisation, individer och ledning. (Sundgren, 2005)

1.1.3 Vad är det då för skillnad mellan kreativitet och innovation?

Det är viktigt att skilja på begreppen *kreativitet* och *innovation*. Båda kommer att förklaras mer ingående i uppsatsens teoridel men den åtskillnad vi valt att rätta oss efter i denna uppsats kan kortfattat beskrivas som så att kreativiteten är innovationens föregångare. Under den kreativa fasen arbetas idéer fram och en eller flera av dessa har sedan förhoppningsvis rätt potential för att bli utvald och nå nästa nivå – innovationsstadiet. Vissa forskare ställer högre krav på definitionen av begreppet och menar att kreativitet både ska mynna ut i något användbart och vara annorlunda från sådant som redan existerar (Amabile et al. 1996).

När ordet innovation ska definieras är det lätt att fastna i uppfattningen om att det är en materiell uppfinning. Så kan visserligen mycket väl vara fallet men andra sorter förekommer också. Förutom innovationer gällande nya produkter och tjänster avses också processer, organisation, kommunikation, distribution och marknadsföring (Rollof, 2002). Alla delar har en viktig roll i näringslivet även om den produktrelaterade ofta får mer fokus.

1.1.4 Motsättningar i praktiken

Bakom de för vår tid nya behoven av kreativitet och innovationsförmåga, återfinns mer traditionella, om än starka, krav på effektivisering och rationalisering i syfte att nå högre resultat. Flertalet kreativitetsforskare är, trots sedvanliga meningsskiljaktigheter, rörande överens om att en kreativ arbetsprocess gynnas bäst genom uppfyllande av organisationskulturella faktorer såsom frihet, flexibilitet, tillit, tolerans, öppenhet och mångfald (Rollof, 2002. Amabile, 2001). Strategiforskarna är å sin sida lika överens och förespråkar att företagen bör definiera tydliga mål vilka uppnås genom en så medveten och rationell styrning som möjligt i kombination med hårt hållna resurser (Simons, 2002). Svårigheterna med att försöka balansera kreativitet och effektivitet är tydliga och när behovens motstridighet granskas framträder en ytterst komplex verklighet. Trots detta har endast ett begränsat antal studier inom området genomförts och det är svårt att hitta praktiska råd som är genomförbara i praktiken. Allt som oftast riktas ljuset endast mot den ena av ytterligheterna och det nödvändiga samspelet glöms bort.

Sundgren (2005), beskriver ett snarlikt dilemma i sina studier gällande ledarskap i samband med organisatorisk kreativitet inom läkemedelsindustrin. Han menar att dagens ledare i allt större utsträckning tvingas fokusera de resursrelaterade målen framför de kreativitetsfrämjande trots att en bättre balans hade genererat fler innovationer vilket i längden med största säkerhet även genererat ett högre resultat.

I vårt arbete intresserar vi oss dels för denna motsättning men också för hur de separata delarna, kreativ arbetsmiljö och strategi, hanteras i praktiken.

1.2 Syfte

I denna uppsats avser vi att söka förståelse för ledarens villkor inom kunskapsintensiva verksamheter. Vi vill även undersöka hur arbetet med kreativitet hanteras i praktiken. Vi intresserar oss särskilt för hur den strategiska hanteringen av kreativa arbetsprocesser kan se

ut samt hur denna sorts arbete kan upplevas utifrån ett ledarperspektiv. Vi söker också en ökad förståelse för hur arbetet med kreativa processer kan upplevas av ledare i förhållande till de mål verksamheten satt upp samt om verksamhetens storlek kan ha betydelse för studiens resultat.

1.3 Problemformulering

Forskningsfrågorna i denna uppsats har två huvudområden och två sekundära frågeställningar. Huvudfokus ligger på ledarskap i kreativa miljöer och strategiskapande inom kreativa verksamheter. Eftersom våra respondentföretag är av olika storlek behöver denna aspekt belysas i en kompletterande frågeställning. Sekundärt riktas också ett intresse mot respondenternas upplevelser av ekonomiska målsättnings betydelse för kreativt arbete.

Huvudfrågor:

- *Vilka faktorer kännetecknar ledarskapet i kreativa miljöer?*
- *Hur kan utformandet av strategier gällande den kreativa arbetsprocessen se ut inom kunskapsintensiva verksamheter?*

Sekundära frågor:

- *Hur upplever ledare inom kunskapsintensiva verksamheter ekonomiska målsättningar i förhållande till arbetet med kreativa processer?*
- *Kan storleken på verksamheten vara av betydelse för ledarskap och strategiskapande inom kunskapsintensiva verksamheter?*

2. Metod

I denna del redogörs för valet av metodik. En genomgång av hur processen gick till i selektionen av respondenter återfinns också samt hur kontakten med dessa skedde och även hur intervjuerna utformades.

2.1 Val av metodik

I början av arbetet funderade vi på vilken metodik som bäst skulle lämpa sig för vår typ av arbete. Vi diskuterade främst för- och nackdelar med kvalitativa och kvantitativa metoder. När vår problemformulering var bestämd föll det sig naturligt att en kvalitativ metod passade ändamålet bäst. Detta då studiens syfte var att öka förståelsen för hur respondenterna upplever och arbetar med kreativitet i praktiken snarare än att generalisera och producera någon form av statistiskt svar.

Vidare fördes även diskussioner kring olika typer av kvalitativa undersökningsmetoder. Främst gällande observationer och personliga intervjuer. En observation hade med fördel kunnat användas för att ge oss som undersökare en bredare förståelse och tolkningsgrund inom en specifik verksamhet. I detta fall främst gällande frågor rörande hur den kreativa arbetsprocessen faktiskt går till eller hur arbetet med åtgärder för att främja kreativiteten på arbetsplatsen utformas. Det är dock svårt att genom observation tolka hur en viss person tänker eller känner. Med detta syfte lämpar sig intervjuer bättre och det är också denna metod vi till sist valde.

Utifrån personliga intervjuer fick vi chansen att ta del av hur respondenterna i fråga själva resonerar kring områden relevanta för vår problemformulering. Genom följdfrågor kunde vi också kontrollera att vi förstått personen rätt samt få utökad information när det behövdes. Det ska dock poängteras att även intervjuer har sina nackdelar. Kritik frekvent riktad mot metoden utgörs av att den inte är helt objektiv. Det är svårt att förhålla sig helt neutral som intervjuare och det är inte heller ovanligt att respondenten medvetet eller omedvetet formar sina svar anpassat till dennes uppfattning om intervjusituationen. Vi anser dock att vårt syfte inte utgörs av att förhålla oss helt neutrala. Detta hade varit mer aktuellt i en kvantitativ studie med statistiskt förankrade slutsatser. Istället ämnar vi tolka de svar respondenterna ger oss för att själva bilda oss en tydligare bild av de frågeställningar vi valt att undersöka. Något som i vår mening medför ett ytterst subjektivt förhållningssätt. Skulle vår studie replikeras finns

möjligheten att både respondenternas svar och författarens tolkning av dessa skiljer sig från vår.

Metodvalet har krävt mycket resurser i form av tid, både aktivt vid intervjuerna men också efteråt vid transkribering och analys av insamlat material. Vår ambition var att transkribera samtliga intervjuer men på grund av tidsbrist tvingades vi rationalisera vår tidsmässiga budget och i stället utgå från vårt inspelade material under arbetet med empiri och analys. Vi upplever inte att detta har varit något problem längs vägen då inspelningar och eventuell transkribering av dessa innehåller identisk information. Den tidsmässiga besparingen att lyssna igenom intervjuerna successivt under arbetets gång kan dock ifrågasättas.

2.2 Urval

Diskussioner fördes till en början gällande att endast kontakta respondenter inom en viss bransch. Vi bestämde oss dock ganska omgående för att vårt intresse riktade sig mer åt att undersöka hur utformningen av kreativt arbete kan hanteras inom kunskapsintensiva verksamheter som helhet, snarare än att jämföra och sammanställa dess innebörd inom ett visst yrkesområde. Fokus låg med andra ord i att få en bredare förståelse, inte en, för exempelvis reklambranschen, allmängiltig slutsats.

2.2.1 Urvalskriterier

De kriterier vi utgick från i urvalsprocessen delades upp i två kategorier, *verksamhetsrelaterade* samt *respondentrelaterade*. De verksamhetsrelaterade kriterierna låg till grund för vilket företag vi skulle kontakta och de respondentrelaterade hjälpte oss att finna rätt person inom företaget.

Verksamhetsrelaterade kriterier:

- Verksamheten skall vara utvecklingsinriktad där kunskaps-, kreativitets- och innovationsberoende är en förutsättning för fortsatt överlevnad.

Respondentrelaterade kriterier:

- Samtliga respondenter ska inneha en ledarposition inom ovanstående typ av verksamhet samt ha god inblick i den kreativa arbetsprocessen.

I starten av urvalsprocessen inriktade vi oss endast på att ta kontakt med relevanta företag. Vem som skulle utgöra respondent behandlades först efter att kontakten med företaget var

tagen och genom rekommendationer hänvisades vi sedan vidare till respektive person. Faktorer som kön, etnicitet och ålder hos respondenterna har därav fördelats helt utan vår inverkan. Detta har i sin tur lett till att majoriteten av respondenterna är av manligt kön med svensk härkomst. Åldern har dock varit relativt spridd. Vi har i huvudsak valt att hålla oss inom Göteborgsområdet av praktiska skäl men geografisk placering har inte spelat någon roll ur urvalssynpunkt. Ett av företagen har sin bas i en annan stad och flera av de medverkande är verksamma även utomlands.

För att addera ytterligare en, enligt oss, intressant dimension valde vi även att kontakta verksamheter med stor spridning gällande antalet anställda. Syftet med detta var att försöka urskilja om storleken på verksamheten har betydelse för hur arbetet med kreativitet kan gå till i praktiken.

De medverkande respondenterna representerar följande verksamheter: Innovation Push AB, Nimbell AB, Microbit AB, Fjäråskupan, IKF Göteborg, Forsman & Bodenfors, Volvo samt två verksamheter vilka valt att vara anonyma.

2.3 Tillvägagångssätt

2.3.1 Kontakt med respondenter

Då det till en början kan ta tid och dessutom vara ganska svårt att få tag på lämpliga respondenter, i det här fallet personer med ledarposition inom kreativa verksamhetsområden, valde vi att omgående vid arbetets start kontakta företag vilka stämde väl överens med våra definierade urvalskriterier. Responsen vi fick var mycket positiv och endast en av de kontaktade valde att tacka nej på grund av tillgänglighetsmässiga skäl. Större delen av den förberedande kontakten med respondentorganisationerna har skett över telefon men e-mail har också använts av praktiska skäl vid utbyte av kontaktuppgifter, vägbeskrivningar och annat nödvändigt.

2.3.2 Intervjuernas utformning

Samtliga intervjuer har skett på respondenternas respektive arbetsplatser. Något vi ansåg skulle kunna gynna både oss och respondenten då denna med största sannolikhet känner sig tryggare att bli intervjuad i en välbekant miljö. Vid ett av intervjutillfällena blev vi avbrutna av att konferensrummet vi befann oss i var bokat men intervjun fortsatte då utan problem i ett närliggande rum. I övrigt har vi inte upplevt att något angående valet av plats påverkat vare

sig oss eller respondenten negativt. Vi resonerade också kring om närvaron av oss båda vid intervjutillfällena kunde ha en stressande inverkan på respondenten. Naturligtvis kan så vara fallet men trots detta valde vi att gemensamt genomföra samtliga intervjuer då vi satte stor vikt vid att ha en gemensam grund att stå på när analys och tolkningar av respondentsamtalen skulle göras.

Flertalet respondenter uttryckte att de själva ansåg att ämnet för uppsatsen var relevant för dem och samtliga av dessa har också bett om att få ta del av uppsatsen när arbetet är avslutat.

2.3.3 Intervjustruktur och frågekonstruktion

Tidsmässigt har intervjuerna tagit mellan 75-120 minuter. Vi har utgått från en intervjuguide men vid de flesta intervjuerna har respondenten själv svarat på de flesta frågorna under samtals gång utan att de behövts ställas utav oss som intervjuare.

Frågorna vi ställt är indelade i ett antal frågeområden. Dessa utgörs av *bakgrund, ledarskap och miljö, strategiutformning* samt *måluppfyllelse*. Vår ambition var att transkribera samtliga intervjuer men då arbetet omfattas av en relativt snäv tidsram och transkribering konsumerar mycket resurser i form av tid valde vi att enbart utgå från våra ljudinspelningar under arbetet med empiri och analys.

3. Teoretisk referensram

Under denna rubrik har vi för avsikt att ge en överblick över de teoretiska resonemang vilka ligger till grund för vårt arbete. Eftersom vår uppsats handlar om kreativitet inleder vi med en diskussion om vad begreppet innebär och vad det kan stå för i olika sammanhang. Därefter behandlas ledarskap, organisation och strategiskapande med kreativa förtecken, utifrån ett dialektiskt perspektiv.

3.1 Våra utgångspunkter i tolkningen av kreativitet som begrepp

Vi tycker att det är viktigt att inleda med en förklarande diskussion eftersom läsaren annars lämnas med en ovisshet om vad begreppet kreativitet innebär i detta sammanhang. Hedenborg et al. registrerar en samhällsekonomisk förändring från en råvarubaserad ekonomi till en kunskaps-baserad och tjänstebaserad ekonomi. Denna utveckling började skönjas under slutet av 1960-talet och Hedenborg et al. kallar perioden från 1970 och framåt för den tredje industriella revolutionen. Enligt dem kulminerade den svenska industrisektorns tillväxt under 1960-talet och därefter har dess andel av BNP kontinuerligt minskat. Det är inte så att massproducerade standardvaror helt har lämnat Sverige men den tredje industriella revolutionen karakteriseras av en mer högteknologisk och differentierad ekonomi. Under perioden förändrades industrisektorns struktur i grunden. Hedenborg et al. skriver att istället för att storföretagen investerade i stora fasta anläggningar satsades resurserna i allt högre utsträckning på forskning och utveckling. De nämner också att ca 70 procent av storföretagens investeringar under denna femtonårsperiod gick till tele-, transport- och läkemedelsindustrin. Ur satsningarna växte Ericssons position inom telekommunikation samtidigt som Astra och Pharmacia fick stora internationella framgångar. På grund av den ökande efterfrågan av högutbildad arbetskraft byggdes högskolan ut och nya universitet tillkom (Hedenborg et al, 2006).

Chefer eller ledare vilka är intresserade av genomgripande förändringar måste, enligt Morgan, ha färdigheter att kunna hantera spänningar och intressekonflikter. De måste inse att varje förändring rymmer såväl förtjänster som nackdelar och kunna utveckla metoder för att omtolka och omformulera motsättningar. Morgans exemplifierar med hur den Japanska bilindustrin lyckades förena låga kostnader med hög kvalitet, vilket fram till dess, och fortfarande, ses som en motsättning. De utvecklade en ny kontext och en ny förståelse för

begreppens förhållande till varandra och kunde sedan vidmakthålla önskade egenskaper från paradoxens båda sidor. När paradoxerna omformuleras och betraktas utifrån nya perspektiv kan de också ge upphov till nya kontexter och radikalt nya tillvägagångssätt (Morgan, 1999).

Vårt perspektiv är att kreativitetens organisatoriska förutsättningar är dialektiska och inbäddade i en socio-historisk kontext och att det, som Morgan uttrycker det, handlar om vem som bäst kan navigera mellan motstridiga krafter (ibid).

Vi utgår därmed från att ledarskap i kreativa miljöer inte bara villkoras av kreativa drivkrafter utan även av motstridiga krafter och att dessa samexisterar med varandra i ett spänningsfält av motstridiga intressen. För att kunna svara på våra frågeställningar om villkoren för ledare inom kreativa miljöer samt hur utformandet av strategier gällande den kreativa arbetsprocessen kan se ut behöver vi teoretiskt utveckla detta motsatsförhållande.

Ahrne och Papakostas anser att organisatorisk förändring är en långsam och friktionsfylld process och vårt perspektiv på organisation och ledarskap tar avstamp i ett sådant perspektiv (Ahrne & Papakostas, 2002). Putnam menar att historien har makt över nuet och påverkar våra institutioner och aktörer därinom (Putnam, 1993). När organisationer och ledare behöver kreativitet och kreativa individer för att åstadkomma kreativa tjänster och produkter påverkas de av en historia vilken präglats av andra förutsättningar, samtidigt behöver de nya organisationsformer och nya sätt att förstå hur strategier skapas för att kunna möta en efterfrågan av mera kreativitet och innovation.

Det historiska perspektivet tar fram centrala element som rationalitet, effektivitet och kontroll medan dess motkrafter utgörs av kreativitet och ökad frihet. Det är viktigt att säga att alla författare vi refererar till i texten inte explicit skriver om kreativitet utan att det är vi som gör en tolkning att deras alster är användbara för vårt syfte.

3.2 Kreativitet – En intellektuell resurs

Marknadsekonomier vilar på behovet av ekonomiskt tillväxt. Tillväxt kräver i sin tur att materiella eller immateriella resurser exploateras. Det är i denna grundläggande marknadsekonomiska och kapitalistiska kontext vi betraktar kreativitet som en exploaterbar ekonomisk resurs vilken kan förstås och hanteras i organisatoriska sammanhang.

Bessant och Tidd definierar kreativitet som;

En kommunikativ och skapande process av nya samband vilka förmår oss att se nya möjligheter, att tänka och uppleva saker ur nya perspektiv. Kreativiteten hjälper oss att avslöja hittills oexploaterade möjligheter likväl som den guidar oss i vårt idéskapande och i våra urvalsprocesser. För att idéer och samband ska betraktas som kreativa måste de utmynna i någonting värdefullt för individen, organisationen eller samhället. [Bessant & Tidd, 2011:156].

Det räcker följaktligen inte med att vara kreativ på ett idémässigt plan där resultaten inte blir synliga eller mätbara. En sådan definition kan motiveras mot bakgrunden av att Bessant och Tidd arbetar med begreppet i en företagsekonomisk kontext där generering av affärsmässiga och genomförbara idéer är det kreativa arbetets absoluta ändamål. För Bessant och Tidd handlar kreativitet om att skapa nya idéer, inte geniala eller fantastiska idéer utan nya och hittills oupptäckta möjligheter (Bessant & Tidd, 2011).

Ett pianostycke är enligt Bessant och Tidds definition att betrakta som kreativt om det kan anses värdefullt för individen, organisationen eller samhället. Vi tolkar Bessant och Tidd som att kreativa idéer måste få spridning och kommuniceras till mänsklig nytta. Någon annan tolkning vore, enligt vår åsikt, orimlig då sammanhanget är företagsekonomiskt, vilket inbegriper att idéer ska kunna omsättas på en marknad. I den företagsekonomiska omgivning där Bessant och Tidd befinner sig har alltså kreativitet inget egenvärde, pianostycket har, oavsett dess eventuella kvaliteter, inget kreativt värde om det förblir hos kompositören.

Bessant och Tidds definition av kreativitet är ingalunda ovanlig eller ovidkommande. Tvärtom återkommer många forskare inom kreativitet inom management och företagsekonomi till idéernas originalitet och genomförbarhet. Sternberg och Lubart bidrar med ytterligare ett exempel på en definition där kreativitet bedöms utifrån idéers säregenhet och förmåga att skapa nyttigheter (Sternberg & Lubart, 1995). Även den framstående kreativitetsforskaren Amabile understryker att kreativitet i traditionell mening kan anses vara idéer vilka är både originella och användbara (Amabile, 1983).

3.2.1 Den kreativa platsen

Synen på kreativitet som något värdeskapande och omsättningsbart i ekonomiska termer återspeglas även i olika typer av rankingar och indexeringar med kreativitet som måttstock. Richard Florida och Evelina Wahlkvist bedriver båda forskning om kreativitet kopplat till geografiska platser. Florida kommer fram till att San Fransisco är den mest kreativa staden i USA medan Wahlkvist utnämner Stockholm till den överlag mest kreativa staden i Sverige (Florida, 2002; Wahlkvist, 2007).

Kreativitetsranking av länder och städer är populära i olika affärsmagasin och det är sällan några överraskningar när det gäller vilka som tar hem toppbetygen. De Skandinaviska nationerna hamnar ofta högt upp på listorna, även de Nordamerikanska länderna gör bra ifrån sig, liksom Västeuropa samt delar av Asien (Business Insider, 2012). Det är alltså inte långt ifrån en ranking över världens rikaste länder eller regioner, vilket visar att kreativitet i denna kontext, inte har något värde om dess resultat inte bidrar till ekonomisk tillväxt. Att klara sig på en dollar om dagen i ett fattigt land är kanske kreativt men inte tillräckligt för att kunna hävdas i dessa typer av tillväxtorienterade och högteknologiska rankingar.

I någon omfattning är alla människor kreativa och upptagna med att lösa vardagliga problem. Henessy och Amabile fångar upp den typ av kreativitet vilken faller utanför definitioner och rankinglistor som vardaglig kreativitet, eller kreativitet med litet k. Den kreativitet som får stor spridning över världen och förändrar livet för andra kallar Henessy och Amabile för kreativitet med stort K. Med ett sådant förhållningssätt kan även den oromantiska kreativiteten erkännas och ges betydelse i kreativ mening utan att behöva vara nyskapande eller innovativ (Henessy & Amabile, 2010).

Det mest intressanta med Floridas och Wahlkvist forskning om kreativitet kopplad till geografiska platser är, ur vår utgångspunkt, inte vilket land eller stad som hamnar på första plats. Det intressanta är att begreppet kreativitet lyfts från ett individuellt perspektiv och ges en mer kontextuell betydelse. Den kreativa miljön och kreativitetens yttre förutsättningar hamnar i fokus och bidrar därmed till en vidgad syn på ett begrepp vilket rent historisk ofta kopplats till individen och dennes genialitet.

Vi kommer att återvända till den kreative individen och synen på dennes förmågor. Först behöver vi dock klargöra en begreppsskillnad, den mellan innovation och kreativitet. Floridas

och Wahlqvists studier inom kreativitet är, liksom många andra entreprenörsinriktade studier, inriktade på kreativitet för innovation.

3.2.2 Kreativitet och innovation - dubbla innebörder

I vår tid är kreativitet en mycket eftersökt egenskap hos individer samtidigt som denna efterfrågan inte är helt okomplicerad. Ford och Gioia menar att kreativitet och förmåga därtill är en nyckelfaktor för överlevnad i ett kunskapsdrivet näringsliv.

In this environment, intellectual capital is the most important resource for sustained effectiveness, and creativity stands out as the best way to leverage intellectual capital. [Ford & Gioia, 1995]

Goncalo och Staw lyfter fram den inneboende dialektiken i begreppet kreativitet och komplicerar företagets efterfrågan av kreativitet och förmåga att hantera densamma. Kreativitet och konformitet är inte åtskilda företeelser, utan tvärt om, sammanflätade begrepp vilkas inneboende relation måste erkännas och förklaras i sökandet efter den kreative individens hemligheter. Relationen mellan konformitet och kreativitet måste enligt Goncalo och Staw innefatta en dialektisk analys (Goncalo & Staw, 2006).

Vi kommer att återvända till teorier om dialektisk analys och förmågan att se och hantera motsättningar lite längre fram i uppsatsen. Det vi nu kan konstatera är dock att kreativitet innebär förändring, i betydelsen skapande av något nytt (och användbart). Morgan menar att en förändring alltid har en dialektisk- eller motsägelsefull natur. Den västerländska kapitalismen uppkom exempelvis inte ur en enad koncensus av åsikter om hur världen borde se ut. Framväxten av dagens kapitalistiska system har en konfliktfylld historia av kamp mellan primära motsättningar vilka alltjämt finns levande i systemet. Många organisationsproblem präglas av samma dialektik där en positionering alltid har en motpol. Framgångsrika organisationer måste kunna hantera dessa paradoxer med insikter om att till exempel kreativitet är en process vilken sätter olika krafter i gungning, både proaktiva och reaktiva (Morgan, 1999).

På samma sätt som den kreative individen har att oro sig för vilket mottagande en ny idé kommer att få inom organisationen kan också organisationen känna sig hotad av kreativa individer och processer. Staw förklarar en sådan komplexitet med att organisationer gärna uttrycker en önskan att vara kreativa, eller att deras arbetstagare ska vara kreativa. Enligt Staw

är det dock vanligt att organisationer ändå backar från dessa utfästelser. Kreativiteten är eftersökt och positivt laddad men dess motpoler och kostnader såsom ökad osäkerhet och en verksamhet vilken är svårare att kontrollera gör, enligt Staw, att utfästelserna är svåra att realisera. Staw kommer till en slutledning att kreativitet har romantiserats av populärpress och konsulter utan att ta hänsyn till kreativitetens oförutsägbara kostnader. Du kan lägga enorma resurser på att få fram en genialisk idé men det är långt ifrån säkert att du lyckas. Organisationer vill gärna skörda kreativitetens frukter i form av innovationer och nya marknader men de är inte alltid beredda att betala de fordringar vilka kreativiteten ger upphov till (Staw, 2006 via Ford & Gioia, 1995).

I sin bok, *Managing Creativity in Organizations*, markerar Styhre, en skillnad mellan kreativitet och innovation. Styhre hävdar att begreppen innovation och kreativitet i managementlitteratur ofta används slarvigt och med överlappande betydelser. Om vi betraktar kreativitet med de två grundläggande begreppen originalitet och genomförbarhet i förgrunden anser Styhre att kreativitet är innovationens föregångare. För Styhre representerar innovationen nyttoskapandet och förverkligandet av kreativt arbete. Organisationers förmåga till innovation och vilja att vara innovativa är föremål för en bred och etablerad diskurs inom managementområdet. Dess föregångare, kreativitet, är dock enligt Styhre en marginaliserad diskurs och utgör ännu ett relativt utforskat område, särskilt i organisatoriska sammanhang (Styhre, 2005).

Andriopoulos uppmärksammar också denna glesbeväxta och utforskade glänta om kreativitet inom organisationer. Gläntan behöver, enligt Andriopoulos, fyllas med nya kunskaper om hur kreativitet kan hanteras i organisatoriska sammanhang? Hur kan till exempel ett kontrollerande och konformt klimat ersättas med en miljö där anställda kan leva ut sina begåvningar och förmågor utan att bli störda av onödiga och ovidkommande kontrollmekanismer eller konformerande regler? Att öka förståelsen för kreativa processers kostnader är, enligt Andriopoulos en framgångsfaktor för att kunna göra organisatoriska överväganden vilka gynnar kreativt arbete (Andriopoulos, 2001).

Andriopoulos resonemang utmynnar i en process där lärande om kreativitetens inverkan på organisationer är nödvändig. Innovationen är vad företagen söker och en förmåga till innovationsskapande klingar nästan ovillkorligt positivt i företagets öron (Ibid). En laddning har dock alltid en motpol, annars vore det ingen laddning utan snarare en tillstängd neutron. Den positivt laddade innovationen har en dialektisk motpol i förstörelsen, vilken opererar i

samma spänningsfält. Joseph Schumpeter har konstruerat begreppet kreativ förstörelse. Enligt Schumpeter är entreprenören nyckeln till nya innovationer och kreativitet är dennes främsta tillgång. Innovationer är nyskapande och ljusbringande men dess inneboende motpol verkar i motsatt riktning, mot förstörelse och mörker. Nya innovationer tar död på andra verksamheters förutsättningar till liv och skapar således effekter i två riktningar. Entreprenören kan med sina innovationer sägas ändra spelets regler, ibland med dramatiska påföljder. Historien är full av innovationer vilka tagit död på andra näringar. Japanska miniräknare ersatte exempelvis svenska Facits mekaniska motsvarigheter, digitalkameran trängde undan den analoga kameran och nya streamingtjänster för musik över Internet har helt förändrat skivbranschens villkor. Innovationen och dess föregångare kreativiteten kan därmed inte betraktas som odelat positiv. Visst kan det tyckas att förstörelsen är behövlig och nödvändig i utvecklingens namn, men en medvetenhet om kreativitetens dualism måste, enligt Schumpeters resonemang, tas i beaktning som en kostnad eller effekt av kreativa landvinningar (Schumpeter, 1942).

3.2.3 Den kreativa individen

Hennessey och Amabile framhåller att kreativitetsforskning och dagens ökande intresse för kreativitet är sprunget ur en långlivad fascination för en mytomspunnen genialitet vilken kopplats till våra mest framstående kreatörer. Forskningen kring kreativitet har i mångt och mycket försökt svara på frågor om den kreativa individens förmågor och vad som skiljer dessa begåvningar från oss andra? Vad skiljer Picasso från andra målare med mindre talang? Vad skiljer ikoniserade forskare och musiker som Einstein och Mozart från mindre kreativa motsvarigheter? Vad har de som vi andra inte har? Det har, enligt Hennessey och Amabile, varit forskningens huvudsakliga intresse när det gäller kreativitet. Det har funnits en vilja att avslöja hemligheterna bakom extraordinära bedrifter och forskningen har därför, enligt Hennessey och Amabile, koncentrerat sig på att försöka kartlägga unika egenskaper hos exceptionella människor (Hennessey & Amabile, 2010).

Enligt Goncalo och Staw har den kreative individen revolutionära drag och förmågor vilka hjälper dem att bryta sociala barriärer och presentera idéer vilka omgivningen kanske ännu inte är redo att acceptera. För att kunna stå stark i ett annars konformt klimat måste den kreative individen förfoga över en betydande integritet, hög autonomi och gott självförtroende. De flesta människor har dock, enligt Goncalo och Staw, inte dessa förmågor i

tillräckligt hög grad och orkar därmed inte utnyttja sin kreativa potential (Goncalo & Staw, 2006).

På individuell nivå finns en uppsjö av tester och mätningar vilka syftar till att fastställa individens kreativa förmåga. Hennessey och Amabile framhåller att testerna ämnar mäta intellektuell förmåga och inte kvantitativ kunskapsnivå inom ett visst område. Kunskap inom ett ämne är emellertid nödvändigt men betydligt lättare att mäta och förstå (Hennessey & Amabile, 2010).

Sternberg menar att det finns tre utmärkande intellektuella egenskaper hos kreativa personer: (1) förmågan att bearbeta problem på nya sätt och kunna bryta sig loss från konventionella förklaringar, (2) den analytiska förmågan att kunna urskilja goda och fruktbara idéer från andra idéer, och (3) den praktiska förmågan att få andra att förstå värdet av ens idéer (Sternberg, 2006).

Amabile (1983) och Hennessey (2003) lägger till Sternbergs iakttagelser en egenskap vilken de anser vara viktigare än alla andra, motivation (Amabile, 1983; Hennessey, 2003). Hennessey förklarar att en person med driv och engagemang, intresse och genuin glädje inför sina uppgifter har betydligt större chanser att nå sin kreativa potential. En motiverad person, där motivationen är äkta och inte påtagen, orkar bemästra hinder på vägen och har större möjlighet att vara kreativ över en längre tid. Motivationen gör dig alltså uthålligare när arbetet eller uppgiften bjuder på motstånd och sätter din inställning till uppgiften på prov.

I övrigt delar Hennessey och Amabile mycket av Sternbergs (2006) insikter om kreativt värdefulla individuella förmågor. En kreativ person måste, enligt Hennessey och Amabile, kunna vara spontan och låta tankar flöda fritt i syfte att frambringa idéer för idéers skull (Hennessey & Amabile, 2010).

3.2.4 Kreativitet och kreativa individer socialiseras

Den kreativa individen har hittills tecknats som en människa eller arbetstagare med integritet och självförtroende, svårkontrollerad, nästintill revolutionär, en fritänkare med hög autonomitet. Viljan att exploatera kreativa och intellektuella resurser ställer därför annorlunda krav på organisationer. Annorlunda i relation till att våra organisationer ofta är byggda för en annan tid, för andra ändamål, för att exploatera materiella resurser vilka kräver sina institutioner och specifika villkor (Styhre, 2005).

Ken Robinson menar att vi inte blir mer kreativa människor i takt med att vi växer upp och får mer kunskaper, utbildning och erfarenhet. Han menar tvärtom att vi växer ifrån kreativitet, att våra erfarenheter tar oss bort från kreativitet och att våra utbildningar förminska vår kreativa förmåga. Enligt Robinson är barn generellt mer kreativa ju yngre de är. Yngre barn vågar ha fel, de chansar om de inte vet svaret på en fråga och konstruerar egna kreativa lösningar på problem. Vad utbildningsväsendet¹ sedan gör med barn är att det stigmatiserar misslyckanden. Skolan lär barn vad som är rätt svar och framförallt vad som är fel svar och bidrar, enligt Robinson, till att barnen försöker undvika misslyckanden istället för att våga lyckas. Robinson hävdar också att skolan är uppbyggd enligt rationella principer där de olika ämnena värderas efter deras vetenskapliga status. Matematiken är högst värderad, i hela världen enligt Robinson, därefter kommer övriga naturvetenskaper, följt av samhällsvetenskaper och längst ner kommer humaniora och konst. Enligt Robinson härstammar denna rangordning av skolämnen utifrån den industriella epokens behov. Tillverkningsindustrins principer var rationella och dess arbetskraft behövde vara utbildade enligt samma principer (Robinson, 2011).

Skolan (om vi väljer att kalla hela utbildningsväsendet för det) är att betrakta som en samhällelig institution. Berger och Luckmann kan hjälpa oss att förklara Robinsons resonemang genom sina teorier om institutioners makt över människor. Enligt Berger och Luckmann kontrollerar institutioner mänskligt handlande genom att uppställa i förväg definierade handlingsmönster vilka kanalisera handlandet i en viss riktning, i motsats till många andra möjliga riktningar. Individer föds exempelvis inte som samhällsmedborgare med en viss nationalitet, de socialiseras in i rollen som samhällsmedborgare och växer in i en nationell identitet. Vilken kunskap som är mest värd och vilka sanningar som är mest betrodda är redan definierade för barnet att ta till sig under uppväxten. I den socialiseringsprocess skolan innebär skapar barnet en personlig verklighetsuppfattning vilken starkt påverkas av skolans definierade handlingsmönster, rangordningar och uppfattningar. (Berger & Luckmann, 1967).

För Putnam bildar institutionernas sammansättningar och karaktärer en stomme av regler och procedurer vilka strukturerar mänskligt handlande. Institutionerna ger form åt människors

¹ Robinson hävdar att utbildningsväsendet ser i stort sett likadant ut i hela världen, uppbyggt enligt samma principer och rangordningar av kunskap (Robinson, 2011).

makt, identiteter och strategier och påverkar därmed resultatet av mänskligt handlande. Om institutionerna formar handlandet formas institutionerna, enligt Putnam, av historien. Institutionerna förkroppsligar historiska händelseförlopp, ett fenomen vilket Putnam kallar ”*path dependency*”, alltså det förgångnas inverkan på nuet (Putnam, 1993).

Vår förmåga att vara kreativa och organisationers strävan att vara kreativa är alltså, utifrån Putnams resonemang, inskränkt eller villkorad av vår omgivning, vår miljö och kontextuella förutsättningar. Samhällets institutioner har makt över vårt handlingsutrymme och socialiserar in oss i olika mer eller mindre förutbestämda roller. En av fördelarna med socialiseringsprocesser är, enligt Berger och Luckmann, att samhällslivet blir mer förutsägbart. Vi kan i hög grad förutse hur andra ska agera i olika lägen vilket gör att vi inte behöver ägna särdeles mycket energi till att avkoda andras potentiella beteende. Detta energisparande kan vi åstadkomma genom att dela så kallade intersubjektiva uppfattningar om vad som är lämpligt agerande i olika situationer (Berger & Luckmann, 1967).

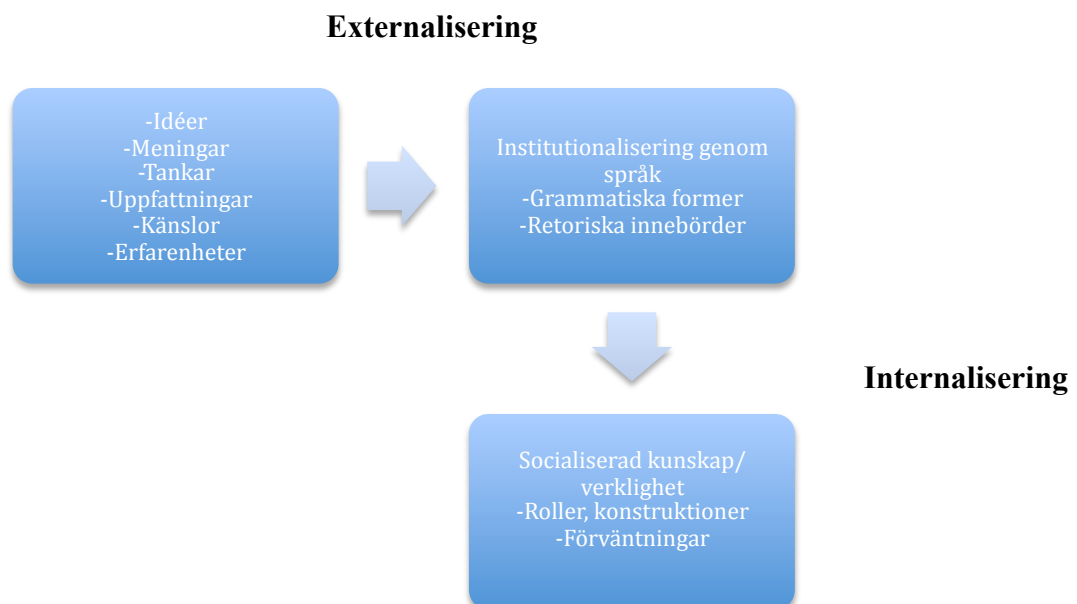
Institutioner utgörs av intersubjektiva uppfattningar, till exempel hur vi agerar i trafiken, och de har makt över vårt agerande. Betydelsen för den här uppsatsen är att företagen och de tillhörande institutionerna har makt över individernas kreativa svängrum och att kreativa miljöer eller kreativt ledarskap utvecklas i varje företags specifika kontext. Vi har de institutioner vi har och det är inte alltid de passar för alla våra ändamål, vare sig de är kreativa eller inte. Enligt Berger och Luckmann finns institutionerna för att lösa mellanmänniska problem, de fyller praktiska behov, men när behoven förändras har institutionerna svårt att simultant följa utvecklingen (Ibid). Ahrne och Papakostas hänför denna oförmåga till att det finns en tröghet inbyggd i all organisatorisk förändring. Institutionsbyggande är en process där nya regler och förhållningssätt växer fram i ett landskap vilket utvecklas långsamt efter mänskliga behov. (Ahrne & Papakostas, 2002).

Berger och Luckmann anser att innebörden av olika begrepp, exempelvis av frihet, avgörs, begränsas och assimileras av en allmän föreställning om frihet. Detta resonemang åskådliggörs genom Berger och Luckmanns syn på hur kunskap etableras som allmänt vedertagen hos individen. Berger och Luckmann menar att varje individ har idéer om exempelvis frihet, varje människa har sina egna tolkningar och egna erfarenheter att koppla till fenomenet. Det kan handla om känslor, rädslor, stämningar och förhoppningar vilka personen omedvetet kopplar samman med ett visst begrepp. I och med att varje individ måste hitta ett jag utanför sig själv och bli en samhällsmedborgare har vi institutioner vilka överför

och omformar varje individs subjektiva erfarenheter till objektiva överenskommelser, eller vad som av gemene man brukar benämnas som verklighet. En sådan omformande institution är språket, språket definierar begrepp, förringar dem och objektifierar dem, gör dem allmängiltiga och en del av allmänt accepterad kunskap. Att vara kreativ är då kanske inte längre detsamma med vad du uppfattar som kreativitet, men du har den allmänna tolkningen att rätta dig efter (Berger & Luckmann, 1967; Western 2008).

Berger och Luckmanns resonemang kan åskådliggöras schematiskt med hjälp av en figur. Med figuren vill vi visa hur ett begrepp som kreativitet socialiseras genom språket och får fäste hos individen som ett objektivet eller givet begrepp. Socialiseringsprocessen finns både på makronivå i samhället och på mikronivå i den specifika organisationen där anställda socialiseras in i organisationens normer, värderingar och grundläggande kultur. De värderingar och målsättningar vilka ingår i kulturen blir därmed individernas egna. När kulturen internaliserats hos individerna har organisationen uppnått en kontroll över exempelvis kreativitetens innebörd i organisationen. Kontrollen ska sedan, enligt Jacobson och Thorsvik, garantera att anställda handlar enligt givna mål och riktlinjer, eller i enlighet med normer för vad som exempelvis anses vara kreativt (Jacobson & Thorsvik, 1995:95).

Fig.1. Social konstruktion.²



² Fritt konstruerad utifrån Berger och Luckmann, *The social construction of reality*, 1967.

Berger och Luckmann skulle, enligt vår tolkning, förklara den organisatoriska makten som ett resultat av en institutionaliseringsprocess. Att vara chef är en roll vilken vi tillsammans har objektifierat och institutionaliserat genom språket. Därmed är chefen en del i en samhällsordning vilken tas för given, som en objektiv verklighet. Genom att institutionalisera innebörden av chefskapet har vi därmed gett legitimitet till den maktutövning ett chefskap innebär (Berger & Luckmann, 1967).

3.2.5 Kreativ dialektik

En organisatorisk förändring mot kreativa syften synliggör, enligt Morgan, inneboende motsättningar i organisationer. Det kommer alltid att finnas krafter vilka försvarar status quo, inte för att de är omedgörliga, utan för att en förändring alltid har en dialektisk natur. Morgan menar att framgångsrik förändring innebär att kunna se och hantera motsättningar eller paradoxer mellan olika intressen (Morgan, 1999). Putnam har visat att historien har makt över nuet. Historien villkorar därmed förutsättningarna att förändras (Putnam, 1993).

Enligt Grey har det inom organisation- och managementområdet sedan 1970-talet alltmer högröstat hävdats att de förhållanden som förknippas med industrisamhället håller på att trängas undan till förmån för ett postindustriellt och postbyråkratiskt samhälle. Företrädare för detta synsätt när en övertygelse om att människor inom organisationer behöver – och kanske också önskar sig – större utrymme för flexibilitet och innovation och mindre strikt orderföljande. Mot bakgrund av dessa antaganden har det, enligt Grey, vuxit fram ett paraplybegrepp för moderna organisationsformer vilka Grey kallar för postbyråkratier. Hekscher går så pass långt att han identifierar en idealtyp som helt kontrasterar Webers byråkratiska idealtyp. Lite kortfattat menar Hekscher att den postbyråkratiska idealtypen är behäftad med dialog och gemensamma värderingar istället för regler, en ansvarsfördelning utifrån kompetens snarare än hierarki och ansvarsområden samt att organisationens gränser är öppna. Med öppna gränser menar Hekscher att personalen inte längre har fast anställning och att de kommer och går på ett flexibelt sätt i motsats till bestämda arbetstider och en bestämd arbetsplats (Grey, 2009).

Grey tror att det är ett misstag att försöka sopa undan byråkratin i ett enda kvasttag då han anser att byråkratin fortfarande är en realitet vilken fyller värdefulla behov. Grey motsätter sig inte postbyråkratins argument om att klassisk byråkrati inte lämpar sig särskilt väl för kreativa syften. Kritiken rör postbyråkraternas omvärldsuppfattning där samtliga arbeten i moderna ekonomier antas tillkomma inom den kreativa sektorn. När vi går mot en högre grad av

servicebaserad ekonomi ökar inte bara behovet av kreativ och högutbildad arbetskraft, utan även antalet arbeten med hög standardiseringsgrad som telefonförsäljning eller teletjänstcentraler. Byråkratin eller scientific management försvinner alltså inte, exemplen på riktigt postbyråkratiska organisationer är, enligt Grey, tunnsådda. Det finns definitivt en vilja att vara mindre byråkratisk hos många organisationer, ett sorts antibyråkratiskt mode, men enligt Grey missas ofta de viktiga bidrag som byråkratin tillhandahåller att byråkrati och regler är ett skydd mot maktmissbruk eftersom auktoriteten/ledaren måste anpassa sig till byråkratins regler. Att vara ledare i kreativa miljöer handlar alltså, enligt vår utgångspunkt, om att kunna hantera kreativa krafter tillsammans med motsatta krafter, att hantera paradoxer. Organisationer behöver både byråkrati, styrning och kontroll samtidigt som de måste möta nya krav på kreativitet och frihet.

Taylor önskade att organisationer skulle fungera effektivt, pålitligt, förutsägbart och rutinmässigt, som maskiner, huvudparten av organisationens medlemmar skulle inte tänka, bara göra, agera på kommando och lyda. Taylors organisationsform blev icke desto mindre mycket använd och nådde oerhörda framgångar (Morgan, 1999). Vi tycker att det känns givet att en sådan historia inte klarar att möta de kreativa krav som ställs på de företag vi studerar. De är tvungna att kompensera denna historia med andra krafter vilka verkar för kreativitet.

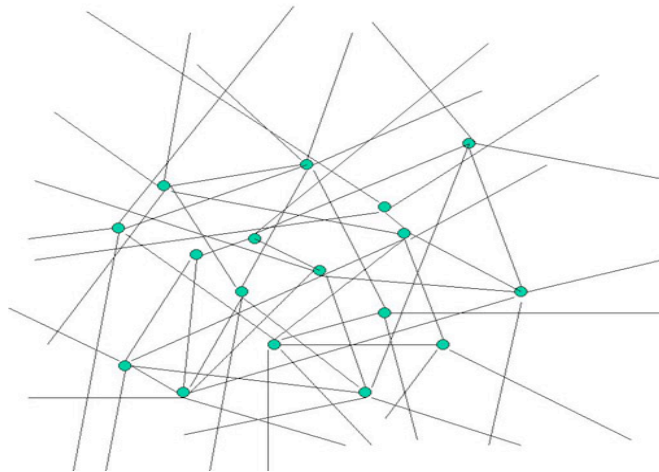
3.4 Kreativ organisation och ledarskap

I Westerns bok *Leadership - a critical text* ligger fokus på ledarskap och ledarens möjligheter att medverka till en organisationsutveckling vilken tar fram det bästa ur människan, en utveckling där mänskligt kapital kan frigöras och nå en högre potential. Western ställer frågor om varför vi sällan jublar över att gå till våra jobb, eller till skolan? Varför används våra organisationer ofta till förtryck istället för att skapa bättre villkor för mänsklig samexistens? Hans kritiska ansats till ledarskap och organisationsbeteende föreslår att ledare bör fokusera på det subjektiva, vad vi verkligen *vill* åstadkomma istället för vad vi ser ut att behöva åstadkomma. Framtidens ledare måste försöka hitta vägar att frigöra mänsklig kraft och göra oss mer autonoma och allmänt bemäktigade att verkligt ta itu med de problem vi ställs inför (Western, 2008). Svaret på Westerns fråga om varför vi i stor utsträckning använt våra organisationer till förtryck och inte till frigörelse ligger, enligt vår uppfattning, i att den frihetsinskränkande organisationsformen har fyllt ett syfte, att på ett effektivt sätt kunna exploatera naturresurser och mänsklig fysisk arbetskraft. En kostnad för de effektiva framstegen var dock, enligt Morgan, att den hårda mekaniseringen av arbetet kom att

undergräva människans kreativitet och utrymme för spontanitet (Western, 2008; Liedman; 1997; Morgan, 1999).

Hur kan då en organisation viken strävar efter att uppnå andra, mer kreativa syften beskrivas? En organisation vilken tvärtemot den tayloristiska är beroende av människors initiativkraft, av lärande och kreativitet. Deluze och Guattari ger oss en metafor, rhizomen, vilken kan förklara organisationen i andra och för kreativiteten mer ändamålsenliga bilder. En rhizom är en rot, eller egentligen ett rotsystem vilken skiljer sig från andra rotsystem, som pårötter eller förgrenade rotsystem såtillvida att rhizomen är en tilltrasslad massa av slumpmässigt utvecklade samband vilka inte följer något logiskt mönster (Jackson&Carter, 2002).

Figur 4. Rhizom³



Jackson och Carter citerar beskrivande delar ur Deluze och Guattaris texter för att karaktärisera hur en rhizom fungerar. Vi väljer att återge dessa:

...en rhizom förbinder någon punkt med vilken som helst annan punkt...Den består inte av enheter utan av dimensioner, eller snarare riktningar i rörelse. Det har varken början eller slut men alltid en mittpunkt varifrån den växer vidare och spiller över... Rhizomen fungerar genom variation, expansion, erövrande och infångade sidokott. [Jackson och Carter, 2002:309]

³ www.librarystudentjournal.org

och

...vilken som helst punkt hos en rhizom kan vara förbunden med varje annan, och måste så vara. [Ibid.]

och

En rhizom kan gå av, skadas på en given punkt, men kommer att börja om igen, enligt någon av dess gamla linjer, eller enligt en ny. [Ibid.]

Enligt Jackson och Carter kännetecknas rhizomen av mikropolitik. Beslut tas hela tiden, på samtliga nivåer i ett flöde av önskningar och övertygelser. Maktstrukturen är inte hierarkisk, den är ostrukturerad, interpersonell och tillfällig. Jackson och Carter lånar Foucaults tankar om mikromakt för att beskriva en imaginär maktbild där makten inte kan ägas (Jackson & Carter, 2002). Foucault avpersonifierar makten och menar att makten framkommer i våra relationer till varandra eller egentligen i själva skapandet av relationer, till exempel i relationen chef-underordnad. Eftersom makten inte är fysiskt åtkomlig och besittningsbar blir den automatiskt en process vilken delas mellan människor (Foucault, 1987).

Om läsaren anser att den rhizomiska metaforen är teoretisk och svårförståelig föreslår vi att läsaren gör en jämförelse med hur Internet är uppbyggt. Internet förbinder alla världens datorer med varandra utan något egentligt mål. Ingen punkt inom nätet är egentligen viktigare än den andra och kommunikationen behöver inte passera någon absolut väg. Internet är en väldigt kraftfull struktur vilken ger oändliga möjligheter till informationsutbyte och kreativitet men samtidigt begränsade möjligheter för den som önskar kontrollera dess innehåll. Internet är därmed en öppen organisering vilken inte kan infångas i de möblerade rum som Deluze och Guatarri menar att vi inrättat som bostäder åt våra samlade kunskaper (Deluze & Guatarri, 1980).

Vårt intresse för en rhizomisk förståelse av kreativa organisationer är inspirerad av Foucault, men även av Styhre. Styhre menar att kreativitet uppstår i ett nätverk av faktorer. Det handlar om den organisatoriska förmågan att koppla samman information, att dra linjer mellan noder, att se mönster. Kreativitet kan därmed förstås enligt samma förklaringsmodell som Foucault använder för att beskriva mikromakt, där kreativiteten liksom makt uppstår i relationerna mellan människor. Styhre menar att en rhizomisk organisation erbjuder mer utrymme för

kommunikation och utbyte inom organisationen, vilket ökar de kontaktytor där kreativitet kan uppkomma. Att betrakta organisationen som en rhizom innebär, enligt Styhre, att företagen måste ge upp eventuella ambitioner om full kontroll över processerna. I potten finns dock en mer dynamisk, progressiv och kreativ organisation att vinna (Styhre, 2005; Foucault, 1987).

3.4.1 Kreativt ledarskap

Organisationer där kreativitet värderas högt tenderar att göra anställda mer autonoma i förhållande till organisationen. Styhre menar att den professionalism och expertis vilken kännetecknar kreativa människor tycks neutralisera ledaren eller chefens dominansutrymme. Styhres iakttagelse är inte unik utan delas av många forskare inom ledarskapsområdet (Strannegård & Jönsson, 2009, Mumford, 2000). Ledaren är dock oftast den som avgör vad som anses kreativt och fungerar därmed som en sorts ”gatekeeper” i en kreativ miljö (Styhre, 2005).

För Hagtorn kännetecknas ledarskap inom kreativa och kunskapsintensiva verksamheter av en annan dynamik än när maktförhållandena är mer ojämlika. Följarna upphör att vara följare och blir istället autonoma aktörer med engagemang och medansvar. Aktören skiljer sig från följaren genom att aktören betraktar världen utifrån sina egna förmågor och försöker sedan förmedla sina uppfattningar till andra. Hagtorn menar att aktören är proaktiv genom att söka egna lösningar på problem och samverka i de roller vilka anses nödvändiga för att organisationens mål ska nås. Följaren utmärks istället av passivitet och en mindre angelägenhet att skapa egna tolkningsbilder av omgivningen (Hagtorn, 2004).

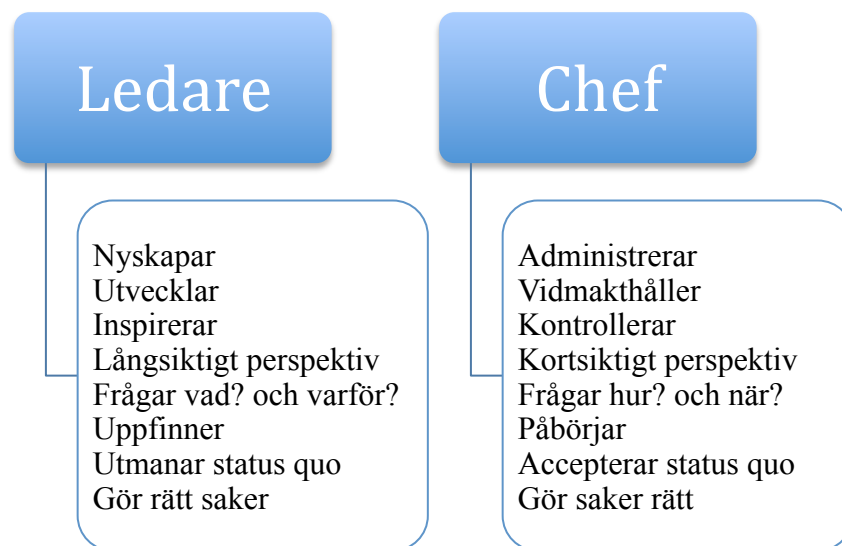
Svenningsson lyfter också fram ömsesidigheten i relationen ledare-anställd inom kunskapsintensiva verksamheter. En så kallad kunskapsarbetare har tack vare sin expertis en större frihet att utforma sitt arbete enligt egna preferenser. Strategier i kunskapsintensiva verksamheter tenderar, enligt Svenningsson, att vara framväxande och ett resultat av människors aktioner på olika organisatoriska nivåer. För hård styrning och kontroll av medarbetarna skulle därmed vara kontraproduktivt då verksamheten vilar på medarbetarnas kunskaper och förmåga till kreativitet. Ledarens roll inom dessa branscher omfattar därmed ofta ett ansvar för att skapa en god social miljö och sammanhållning i företaget där människor trivs och delar en gemensam identitet, exempelvis en kreativ. Det är också viktigt att rekrytera rätt personer, att behålla nyckelpersoner och att motivera anställda till långsiktig utveckling. Ledaren blir, enligt Svenningsson, mer av en organisatorisk designer och intern pedagog. Designern utvecklar den sociala strukturen medan pedagogen kommunicerar och interagerar

med medarbetarna i syfte att stärka gemensamma värderingar och normer (Svenningsson, 2009 via Strannegård & Jönsson, 2009).

Enligt Jacobsson och Thorsvik är gemensamma värderingar och ledmotiv en dold form av socialiserande styrning. Den kontroll organisationerna tappar när medarbetarna behöver större frihet internaliseras istället hos individen som normer och värderingar vilka går i linje med företagets målsättningar (Jacobson & Thorsvik, 2009).

Märk väl att vi under detta avsnitt inte har pratat om chefskap utan om ledarskap. Den språkliga åtskillnaden beror på vad de båda orden kommunicerar. Svenningsson gör en skillnad mellan chef och ledare med motiveringen att orden förmedlar olika innebörder. De olikheter vilka Svenningsson väljer att ta upp demonstreras i en tabell.

Figur 2. Ledare - Chef⁴



Vi kan direkt konstatera att de egenskaper vilka kopplas till chefsbegreppet tycks vara anpassade för den vetenskapliga ledningens (taylorismens) behov av rutin och förutsägbarhet. Svenningsson lyfter dock fram en viktig poäng, att chefer kan vara långt mindre allsmäktiga än ledare. Chefskapets auktoritet begränsas av regler och förvaltning vilket ger underställda ett skydd mot allsmäktiga ambitioner (Svenningsson, 2009 via Strannegård & Jönsson, 2009).

Mintzberg argumenterar emellertid för att en uppdelning mellan chef och ledare är ovidkommande då han anser att begreppen är olika sidor av samma mynt. En ledare vilken

⁴ Strannegård & Jönsson 2009:34

inte samtidigt kan vara chef är, enligt Mintzberg, ingen bra ledare, samtidigt som en chef utan ledaregenskaper inte heller är någon vidare chef (Mintzberg, 1998). Vi tror också att chef och ledarskap är två delar av en maktposition men vi anser att det finns en poäng att tala om ledarskap i en kreativ kontext då begreppet verkar ha socialiserats med betydelser vilka talar för kreativitet.

Slutligen vill vi framhålla att vi inte ser ledarskap som ett frikopplat begrepp. Lika lite som ett par skor går av sig självt kan ledarskap anses vara något som kan åstadkomma något utan en bärare. Skorna passar inte alla och är inte tjänliga för alla typer av terräng. Vi menar här att institutionerna har makt över vårt handlingsutrymme. Den historia, vilken enligt Putnam, förkroppsligas i våra institutioner ger specifika kontexter för samtliga organisationer att existera inom. Institutionerna formar på så vis ledarens förutsättningar, att förändra dessa förutsättningar är en process med hög friktion (Putnam, 1993).

3.5 Traditionellt strategiskapande

När vi lagt en teoretisk grund till förståelsen av ledarens förutsättningar inom kreativa verksamheter måste vi på samma sätt närma oss frågeställningen *hur utformandet av strategier och kreativa arbetsprocesser kan se ut inom kunskapsintensiva verksamheter?* Samma dialektik anser vi präglar strategiskapandet och organisationers utformning av beslutsprocesser. Strategiskapande och beslutsprocesser inom organisationer strävar, enligt Brunsson, efter rationalitet och effektivitet, men behovet av kreativitet tvingar organisationer till avsteg från strikt rationella principer. (Brunsson, 1982, via Czarniawska, 2006). Om vi får tro Jacobsen och Thorsvik är tanken att individer handlar rationellt centralt i klassiska beslutsteorier. Rationalitet och förnuft är synonyma begrepp vilka implicerar ett vägvisande instrument till beslutsfattande där graden av rationalitet förser beslutsfattaren med legitimitet för sina beslut (Jacobsson & Thorsvik, 2009). De tidiga samhällsvetenskaperna lånade mycket av metoder och ideal från naturvetenskaperna och försökte att förklara mänsklig samexistens med samma kausala orsakssamband vilka fungerade för naturvetenskaperna. Enligt Sörlin fanns en uppfattning om att vetenskapen skulle vara objektiv, fri från mänskliga värderingar och rationellt utförd (Sörlin, 2004).

3.5.1 Rationella beslut och strategier

Uppfattningen om en perfekt rationalitet har, enligt Jacobson och Thorsvik en dominerande plats i klassisk beslutsteori. Tanken härstammar från antikens filosofi, via Aristoteles

orsakssamband till upplysningstidens tillit till förnuftets möjligheter att vägleda människans handlingar. Idén bygger på att människan är kapabel att handla helt förnuftsmässigt eller rationellt. Jacobson och Thorsvik illustrerar den perfekta rationalitetens beslutsgång med följande figur.

Figur 3. Perfekt rationalitet⁵



I modellen om perfekt rationalitet underställs medlen målsättningen. Målen är tydligt klargjorda och fungerar som den mall mot vilken beslutsfattaren kan bedöma sina alternativ. Tanken är att beslutsfattaren väljer det alternativ vilken bringar störst nytta i förhållande till målsättningen (Jacobsson & Thorsvik, 2009).

Ett exempel på en rationell beslutmodell vilken följer de allmänna principer som Jacobson och Thorsvik uppställer är, enligt vår uppfattning, den strategiska planeringen. Förespråkare för strategisk planering, däribland Michel E Porter, menar att strategisk planering bör utvecklas i planeringsprocesser där strategi hålls strikt åtskild från företagets löpande operationer. Målet bör vara att nå en unik marknadsposition. För att nå dit måste marknadslandskapet noga analyseras varpå en strategi utformas vilken bäst ska leda företaget till målsättningen, den unika positionen. (Porter, 1996). Exemplet är visserligen hårddraget men principen är enligt vår uppfattning i linje med ett rationellt tankesätt. Strategin skapas, eller formuleras i företagets centrum, av strategiska planerare vilka analyserar all tillgänglig information om marknader och konkurrenter.

⁵ Jacobsson & Thorsvik, 2009:331

Föreställningen om rationellt beslutsfattande kan tyckas självklar och samtidigt befängd. Det kan verka givet att människan väljer att nyttomaximera sina beslut utifrån målsättningar och tillgänglig information, samtidigt är det svårt att tänka sig att människan har förmåga att förstå och hantera all information som kan vara av vikt för sitt beslut. Trots att det finns kraftiga invändningar mot idén om rationellt beslutsfattande har den icke desto mindre haft en signifikant påverkan på västerländsk samhällsutveckling och framväxten av den liberala kapitalismen i synnerhet (Sörlin, 2004).

Brunsson menar att logik och rationalitet präglar hur vi *önskar* att beslutsprocesser ska vara uppbyggda. När viktiga beslut granskas i efterhand visar det sig dock ofta att handlingskraft förklaras lika mycket av känslor och motivation, av det Brunsson benämner som irrationalitet (Brunsson, 1982 via Czarniawska, 2006). Det är enligt Brunsson mänskligt att vilja ha kontroll och sträva efter rationella processer men vi har sett (Amabile, 1983) hur kreativitet samtidigt är beroende av motivation och känslomässigt engagemang. Vi tror därför att företag med kreativa ambitioner måste hitta ett sätt att hantera en motsättning mellan rationell effektivitet och kostsam kreativitet. För att förstå hur kreativa strategier och arbetsprocesser kan se ut behöver vi ha detta samexisterande av effektivitet och kreativitet i åtanke. Vi kommer därför att ägna återstoden av vårt teoriavsnitt till en utblick över strategiskapande som kan fånga upp människors motivationer och drivkrafter och göra strategiskapandet mer kreativt.

3.6 Beakta periferin

Mintzberg är kanske den mest högljudde kritikern mot strategiskt planerande. Mintzberg menar i korthet att strategisk planering kan minska människors initiativkraft och hämma deras förmåga till lärande och självständigt tänkande. Det planerande strategiskapande är, för Mintzberg, ett sätt att skapa en känsla av kontroll i en osäker omvärld, men det är en känsla, en illusion. Enligt Mintzberg tjänar det ingenting till att försöka förutse framtiden. Om du har bestämt dig för en målsättning kommer du att börja avvisa information som tyder på att målsättningen inte kommer att kunna realiseras, att du bör byta målsättning. För att undvika sådana fällor föreslår Mintzberg istället ett strategisk lärande. De organisationer som blir framgångsrika har, enligt Mintzberg, en levande förmåga att fånga upp information från organisationen och dess omgivning och kontinuerligt omvandla informationen till strategi (Mintzberg, 1994). Vi anser att det strategiska lärandet har en stor betydelse för organisationers förmåga att vara kreativa och kunna fånga upp impulser vilka kan bli till

framgångsrika innovationer och strategier. Därmed inte sagt att vi räknar bort strategisk planering som någonting oviktigt, den har sin plats, men dess betoning på centrum och att strategier kan formuleras i avskildhet tror vi inte gynnar kreativa syften. Här stöttar vi oss på Regners forskning om strategiskapande bakom lyckosamma innovationsprocesser i fem större företag (Regner, 2003).

Regner menar att strategier för innovation skapas i ett samspel mellan företagets centrum och periferi. Med centrum avser Regner företagets högsta ledning, dess exekutiva kärna, i periferin återfinns mellanchefer och tjänstemän närmare kunderna. Periferin fungerar mer induktivt i sitt informationsinhämtande och föredrar direkt kunskap vilken bygger på egna observationer. Periferin provar sig fram, är externt orienterade och tar informella vägar till dialog och kunskap. Centrum har ett mer deduktivt arbetssätt och förlitar sig till formella rapporter och standardiserade rutiner. Rapporter, legitimerad kunskap och analys ligger till grund för centrumets definierande av officiella strategier och dominerande tillvägagångssätt. Periferin tränger sig in i nya marknader och utforskar oförskräckt nya teknologier. De gör egna tolkningar och skaffar sig en uppfattning om marknaden, vilken kanske inte alltid stämmer överrens med centrumets officiella och rapportstyrda bild. Enligt Regner kan centrum auktorisera nya idéer först när de ser hur dessa kan bära ekonomisk frukt inom ramen för den existerande affärsmodellen (Regner, 2003).

Regners forskning om strategiskapande är ett exempel på hur detaljerna i organisationens vardagsliv spelar roll för de beslut organisationen kommer att ta. Framväxande strategier handlar om att lära, om att vara kreativ och se mönster och realiserbara sammanhang i en komplex omgivning (Mintzberg, 1994). När periferins aktioner tas med i strategiskapandet innebär det, enligt vår konklusion, att den beslutande makten sprids ut och fördelas mer tillfälligt i organisationen, vilket gör att alla blir deltagare och strategi blir till ett samspel dem emellan.

3.7 Kreativ komplexitet

Hur kan vi då utveckla det traditionella tankesättet och öppna upp för ett mer kreativt sätt att förstå organisatoriska skeenden? Morgan skriver att man kan se organisationer, och bör betrakta organisationer i kausala system, vilka definieras av många samverkande krafter. Kausala system ska förstås som ett vidare begrepp än kausala samband. Om vi till exempel vill förstå ett begrepp som kreativitet är inte ett samband bestående av en enda

förklaringsfaktor tillräckligt. Det går inte att beskriva förklaringar till kreativitet utan en förståelse för händelser och kontexter vilka formar ett skeende. Dessa skeenden och kontexter är inte linjära, det finns inga direkta och avskilda orsakssamband av typen $X+Y=XY$. Istället för att leta isolerade och linjära orsakssamband måste vi inse att fenomenet kreativitet ligger inbäddat de komplexa relationer vilka definierar systemet som helhet. Om vi får en förståelse av det ömsesidiga orsaksförhållandets natur inser vi att det inte går att utöva ensidig kontroll över en viss variabel som till exempel kreativitet (Morgan, 1999).

3.7.1 Den öppna ekvationen

Ett alternativ till det linjära orsakssambandet är en öppen ekvation. I *A Thousand Plateaus* (1980) framför Deluze & Guattari kritik mot den platoniska filosofi de anser präglar den västerländska samhällstanken. Västerländska samhällsidéer har, enligt Deluze & Guattari, skapats i ett maktsyfte, enligt en grundläggande princip om sanningen. Sanningen relateras till ett ideal om rättvisa och genom att kombinera sanningsprincipen med rättviseidealet skapas idén om staten. Slutprodukten blir för Deluze och Guattari ett fullt legitimerat kunskapssubjekt vilket vi kallar samhället. Deluze och Guattari betraktar denna process som ett inspärrande av kunskapen, ett inredande av befintliga rum med kunskap och vetenskap. Vårt kunskapsinsamlade sker i akademiska miljöer vilka är uppbyggda för ändamålet och betvingar våra tankar enligt de rumsliga förutsättningar som universiteten erbjuder.

Som alternativ till den akademiskt kontrollerade kunskapen presenterar Deluze och Guattari ett alternativt sätt att förhålla sig till kunskapen, alternativet går under beteckningen ”nomadtanken”.

Nomadtanken kan inte spärras in i en möblerad byggnad; den rör sig fritt i exteriöra element. Den vilar inte på identitet; den rider på olikhet. Den respekterar inte en konstgjord delning mellan representation, subjekt och koncept. Den ersätter restriktiv analogi med en ledningsförmåga vilken inte känner några gränser. [Deluze & Guattari, 1980:xii, egen översättning]

Nomadtanken exemplifieras med en tegelsten. En tegelsten tycks vara avsedd för konstruktion av byggnader, eller som Deluze och Guattari uttrycker det, ”den kan användas för att bygga förnuftets domstol” (Deluze & Guattari, 1980:xii). Om man inte vill bygga förnuftets domstol kan man istället kasta den genom ett fönster eller placera den i bokhyllan.

Frågan är vad som utgör tegelstenens subjekt, alltså vad som styr tegelstenens öde? Är det armen som kastar som är subjektet? Kroppen som armen är kopplad till? Hjärnan inkapslad i kroppen? Situationen som förde hjärnan och kroppen till handlande? Allt eller inget av ovan nämnda faktorer? Vad är objektet? Fönstret? Byggnaden? Lagarna som byggnaden skyddar? Klass och andra maktrelationer vilka förtäcks i lagarna? Allt eller inget av detta? (Deluze & Guattari, 1980)

Vad som intresserar författarna är omständigheterna. Under vilka omständigheter kastades tegelstenen? Konceptet har, enligt Deluze och Guattari, inget inneboende subjekt eller objekt, det är en akt vilken styrs av omständigheterna, av kontexten. Nomadtanken ersätter den stängda ekvationen om orsak och verkan med en öppen ekvation. I den stängda ekvationen är alltid $X=X$, jag är jag, inte du. Deluzes och Guattaris öppna ekvation är öppen i ändarna såtillvida att den registrerar skeendet i en kontext, vilket kan illustreras med hjälp av en figurativ ekvation.

Figur 4. Den öppna ekvationen⁶



....+y+z+a+.... (...+arm+tegelsten+fönster+....)

Istället för att analysera världen i diskreta rangordnade komponenter och reducera deras mångfald till en identitet summerar den öppna ekvationen sammanhang utan att utplåna komponenternas heterogenitet eller hindra potentialen för framtida omarrangemang (Ibid).

Nomadtankens utrymme är kvalitativt annorlunda från statens utrymme. Statens utrymme "state space" är infångad, "gridded". Rörelse därinom är villkorad av gravitationen till det horisontella planet och begränsad till alltings ordning efter en förutbestämd väg mellan fasta och identifierbara punkter. Nomadtanken är öppen i ändarna. Det handlar om att organisera på en öppen plats i motsats till att förskansa sig i ett slutet fort (Ibid).

Enligt vår uppskattning representerar den öppna ekvationen och nomadtanken ett friare och mer kreativt förhållningssätt till information, kunskap och beslut än vad den perfekt rationella

⁶ Deluze & Guattari, 1980:xiii

modellen gör. Det handlar om att vända och vrida på perspektiven och låta världen vara komplex och kaotisk.

3.7.2 Kaotiska system

Studiet av komplexa (kaotiska) system är en etablerad diskurs inom matematiken och naturvetenskaperna och brukar benämnas som kaosforskning. Enligt Campbell-Hunt finns det dock ett ökande intresse för hur dessa insikter kan appliceras även på organisatorisk forskning. Kaotiska system kännetecknas av att små initialskillnader kan få stora åverkningar på resultatet. Den atmosfäriska skillnaden från en fjärils vingslag kan vara tungan på vågen för väderlekens utveckling. Denna fjärilseffekt ska, enligt Campbell-Hunt, inte förstås som att en fjäril har mycket påverkan men att allt påverkar allt och att fjärilens vingslag kan vara snöflingan vilken triggar igång en lavin av förändring. Sambanden är ickelinjära i det avseendet att systemens svar på en minimal stimulans inte behöver vara proportionerliga. De senaste fem minuternas snöande kan till exempel orsaka en lavin vilken sätter flera år av ackumulerat snöande i rörelse. Inom organisationsforskning vill Campbell-Hunt att kaosteorin bidrar till att organisationsforskare börjar erkänna fler aktiviteter inom organisationerna som viktiga, att det inte bara är ledningens handlingar vilka behöver utvärderas. Forskningen måste ta sig in i det vardagliga livet, bortom ledningarnas strategiska beslut, och avslöja detaljer om vad som faktiskt föregår inom våra organisationer (Campbell-Hunt, 2007).

Detta avslutar presentationen av vår teoretiska ansats vilken också utgör verktyget vi kommer att använda oss utav i vår analys. I kommande kapitel skildras resultatet av vår empiriska materialinsamling samt våra tankar kring detta. Valet att presentera empiri och analys under samma rubrik kan anses avvikande från sedvanligt tillvägagångssätt. Beslutet togs efter ett försök att särskilja de båda delarna vilket enligt vår uppfattning resulterade i både otydlighet och upprepningar. Vår förhoppning är att rådande utformning underlättar för läsaren att följa vårt resonemang gällande de empiriska resultaten samt att en god översikt över arbetet skapas.

4. Empiri och analys

Vi börjar detta kapitel med att presentera de nio respondentorganisationer vilka vi har haft fördelen att få träffa under studiens gång. Utifrån ovan diskuterade anledning redogörs sedan för resultatet av våra intervjuer samt även för vår analys av dessa.

4.1 Medverkande respondenter

Under vårt arbete med uppsatsen fick vi möjligheten att träffa nio respondenter under lika många intervjuer. I metodkapitlet redogjorde vi för vår inriktning på kunskapsintensiva verksamheter av olika storlek. Representanter för vad vi kategoriserar som mindre verksamheter utgjordes av Emanuel Vedefors, VD för Innovation Push vilka är verksamma inom utveckling och distribution av mobila applikationer; Jonas Mårtensson, VD för Nimbella som utvecklar elektriska arbetsfordon; Mikael Styrefors, VD för Microbit, utvecklare av produkter inom tele- data- och radiokommunikationsområdet; Filip Nilsson, Creative Director på reklambyrån Forsman & Bodenfors; Leif Turefeldt, VD för Fjäråskupan vilka tillverkar köksfläktar samt Roger Gustafsson som är ansvarig för IFK Göteborgs fotbollsakademi.

Intervjuer med respondenter från de största verksamheterna skedde med Rune Björnin, Senior Model Manager på Volvos designavdelning; Respondent 3 som är ledare inom en F&U-avdelning i ett av Sveriges större företag samt Respondent 5, Product Development Director inom en stor svensk företagskoncern.

Storleksordningen omfattar ett spann mellan 1 och 55000 anställda vilket enligt oss bidragit till en tydlig skildring av både likheter och skillnader mellan olika typer av verksamheter.

4.2 En berättelse om kreativt arbete i praktiken

Vi kommer här under ett antal utvalda kategorier försöka att sammanfatta relevanta delar och återge den berättelse våra respondenter har delgett oss under genomförda intervjuer. För tydlighetens skull kompletteras sedan varje kategori i direkt anslutning av en analyserande text knuten till vår teoretiska referensram. För att ge läsaren en bild av respondenternas grundläggande associationer kring kreativitet som begrepp inleds denna del av kapitlet med en redogörelse för detta.

4.2.1 Kreativitet en värdefull resurs

Efter att respondenterna presenterat sig själva och organisationen de företräder ber vi dem berätta om hur de ser på ordet kreativitet och vad detta betyder för dem. Att definiera innebörden är inte helt lätt och det tar några sekunder för samtliga att formulera sina svar. Flera respondenter tar upp både privata och jobbrelaterade aspekter. De flesta kopplar dock i första hand ihop begreppet med sina arbetsplatser. Det handlar om att hitta nya lösningar på problem eller att utveckla nya produkter eller generera idéer vilka kan leda till nya produkter eller processer, vilket exempelvis Respondent 5 förklarar enligt följande:

Vad jag tänker på? Eh... ja det är ju ett jätte, vad ska jag säga, mångfacetterat ord, jag tror det första som de flesta tänker på, som jag själv tänker på, det är ju liksom att komma med något nytt på något sätt, du vet någon form utav, upptäcka någonting som ger nån typ utav breakthrough, innovation. [Respondent 5, 2012-05-16]

Till skillnad från denna till arten mer konkreta förklaring återfinns även andra dimensioner i respondenternas svar. Emanuel på Innovation Push associerar exempelvis i första hand kreativitet till en slags nyckel vilken öppnar upp för nya möjligheter:

Ehm... I vårans bransch handlar det ofta om smarta lösningar... Enkelhet. [...] Kreativitet i ordets bemärkelse för mig är ju positivt. Och det... Kreativitet ger möjligheter. Kreativitet bryter gränser. Kreativitet kan ge ett försprång. [Emanuel Vedefors, Innovation Push, 2012-04-12]

Emanuel förklarar här att kreativitet ses som ett i grunden mycket positivt begrepp, ett synsätt han delar med samtliga respondenter. Roger exemplifierar detta genom sitt uttalande:

Kreativitet är väldigt positivt, i fotbollen är de det mest positiva begreppet du har. [Roger Gustafsson, IFK, 2012-04-18]

De definitioner av kreativitet vilka vi tar upp i teoriavsnittet, exempelvis Bessant och Tidd (2011), visar alla på samma definition av kreativitet som nya och genomförbara idéer. Att våra respondenter i så hög utsträckning kopplar ordet kreativitet till produkter och processer i deras respektive verksamhet stärker den vedertagna uppfattningen om kreativitet som

nyskapande idéer vilka är genomförbara. Betoning av den lokala innebörden av kreativitet kan förstås mot bakgrund av Berger och Luckmanns (1967) teorier om hur begrepp institutionaliseras genom språket och meningar i en viss kontext. På en makronivå kan vi dock se att respondenterna delar en allmän uppfattning om att kreativitet är ett i grunden positivt begrepp.

4.2.2 Kreativitetens dubbla innebörder

I våra respondentföretag har kreativiteten en roll, en funktion. Den behövs och den betyder något. Utan kreativitet kommer inga nya idéer och hos våra respondenter behövs hela tiden dessa annars tappar företagen fart och blir svagare. Utan kreativa fotbollsspelare kommer IFK Göteborg inte att vara konkurrenskraftiga och Innovation Push får inte fram några nya idéer till smarta mobilapplikationer. Forsman & Bodenfors skapar inga nya prisvinnande reklamkampanjer utan kreativitet och Microbit kan inte utveckla nya teknologier för sina kunder. Utan kreativitet tar någon annan över och utvecklar de idéer som våra respondenter inte lyckats frammana. Kreativitet har alltså som Schumpeter (1942) uttrycker det, en förstörande sida, en destruktiv kraft som residerar i samma begrepp som annars ger våra respondentföretag uteslutande positiva associationer. Respondenterna ser dock en skillnad mellan innovation och kreativitet eller åtminstone mellan produkt och kreativitet. Kreativiteten är en friare form av idégenerering och innovationen är den hårdare processen med förverkligande av genomförbara idéer. Kreativitet är föregångaren, den tidiga fasen. Innovationen är förverkligandet av produkten eller tjänsten. Innovationen ger företagen marknadsandelar. Vissa innovationer skapar helt nya marknader men de rörelser innovationen sätter igång går åt olika håll. Om IFK Göteborg lyckas vara mer kreativa än sina motståndare blir de vinnare precis på samma sätt som om Forsman & Bodenfors vinner en reklampitch och konkurrenterna förlorar.

4.2.2.1 Kreativa platser

Resonemanget går även att applicera på Floridas (2002) och Wahlkvists (2007) kulturgeografiska perspektiv om kreativa platser och städer, ibland hela länder. Det finns vinnare och förlorare. Den kreativa platsen suger upp begåvningar vilka genererar tillväxt, andra platser hamnar i en motsatt spiral. Likadana villkor gäller för den kreativa arbetsplatsen. De vilka lyckas vara kreativa och nå framgångar drar till sig kreativ arbetskraft vilka annars hade jobbat någon annanstans. Flera av våra respondentföretag lyfter fram de positiva spiraler som en kreativ arbetsplats i framgång medför. Filip från Forsman & Bodenfors berättar hur

någons framgång på reklambyrå gör att byråns renommé ytterligare förstärks vilket alla tjänar på då samtliga medarbetare drar nytta av att arbeta på en prestigefylld arbetsplats.

Hos oss är det tillåtet att vara en stjärna, det finns ingen prestige, för det tjänar alla på, det innebär ju bara att byrån blir bättre och att vi alla jobbar på en ännu bättre byrå. [Filip Nilsson, Forsman & Bodenfors 2012-04-23]

Inom idrottens värld är parallellen än mer tydlig då ett vinnande lag alltid är mer attraktivt för spelarna än ett förlorande. På Respondent 3:s forskningsavdelning har många medarbetare disputerat och de tillhör kanske de bästa i världen inom sitt område. Respondent 3 menar att det gynnar organisationens förmåga att dra till sig talanger då människor enligt respondenten vill jobba med de bästa inom respektive område.

4.2.3 Den kreativa medarbetarens egenskaper och ansvar

Hos våra respondentföretag är människans intellektuella och sociala förmågor de mest värdefulla resurserna. Det är medarbetarnas tankeförmåga företagen vill åt, deras erfarenheter och förmåga att bidra med kunskaper och engagemang. Den viktigaste egenskapen som den kreativa individen för med sig till organisationen är dock inte främst dess fackkunskaper utan snarare motivation och passion i kombination med en hög kunskapsnivå. Samtliga respondenter framhåller att deras medarbetare måste brinna för sina uppgifter eller älska sina arbeten, annars klarar de inte att leverera prestationer på den nivå vilka företagen förväntar sig av dem. Jonas från Nimbella säger såhär om medarbetarens viktigaste egenskaper:

Det viktigaste är kanske att man brinner för det man vill göra, alltså man gillar fordon, man gillar den här lilla entreprenörskapsmiljön och man tycker det är kul, kanske inte behöver ha de allra, allra bästa meriterna med sig för har man intresset och passionen så kommer resten på köpet. [Jonas Mårtensson, Nimbella, 2012-04-30]

Att samtliga respondenter lyfter fram vikten av att vara motiverad och älska sina jobb talar för den breda uppfattningen vilken bland annat Amabile (1983) beskriver som den absolut viktigaste egenskapen hos kreativa personer. Respondenterna bekräftar de teoretiska antagandena att den kreativa medarbetaren måste ha hög integritet, stor kunskapsnivå och gott självförtroende. De äger ofta sina projekt och står, som Filip från Forsman & Bodenfors

uttryckte det, ”nakna inför bedömningen av deras prestationer”. För att klara av kraven att vara nyskapande bör den kreativa medarbetaren besitta ett visst mod och kunna utmana status quo. Vi ser att Goncalo och Staw (2006) är något på spåren när de ger den kreativa individen revolutionära drag. Våra respondenter har inte talat om några revolutioner men de påtalar att kreativa människor tänjer gränser, vilket Rune från Volvo uttrycker enligt följande:

Vi måste ha de här människorna som vågar tänja på gränserna annars hade vi fortsatt och tillverka Amazoner där nere, om vi inte vågat tänja på gränserna. Vi hade nog inte funnits kvar tror jag. [Rune Björlin, Volvo, 2012-04-12]

4.2.3.1 Utbildningskrav

Hos de större företagen har vi observerat att formell utbildning har större betydelse än hos de mindre företagen. Volvo låter inte någon utbildad designer arbeta med design, de ser utbildningen som en kvalitetsstämpel och hävdar också att arbetsuppgifterna inte kan utföras av en utbildad. De mindre företagen har en större öppenhet gentemot en mångfald av bakgrunder och känner sig inte lika osäkra inför att vidga sina urvalskriterier. Något Mikael från Microbit exemplifierar:

Det här med att vara intresserad och lära sig nya saker är väl viktigare kanske. I alla fall efter tio år eller någonting. Då är det liksom inte så mycket av den utbildningen du gjort som är aktuell. Basen möjligtvis. Speciellt inom programutveckling och sånt. [...] Det är den där självinlärningsförmågan och intresset som är viktigt. [Mikael Styrefors, Microbit, 2012-05-18]

Vi tror att denna skillnad kan hänföras till en större grad av byråkrati och regelstyrning hos de större företagen. De har utvecklade strategier och processer vilka mer detaljerat definierar förutsättningarna, hur medarbetare ska agera, vilka bakgrunder som är önskvärda och vad de ska åstadkomma. Strategierna kan, enligt vår uppfattning, förstås i relation till den teoretiska bakgrund om byråkratier vilken Weber (1991) har bidragit med. Ökad storlek ger ett större behov av regler och standardisering, vilket enligt vår uppfattning kan förklara ett utbildningskrav.

Nu vet vi hur våra respondenter uppfattar kreativitet, hur de tolkar begreppet för sina syften och vad de tycker kännetecknar en kreativ medarbetare. Vi kan nu gå vidare och se hur våra respondenter uppfattar sig själva, sin roll och sin arbetsmiljö

4.2.4 Ledarskapets utformning i den kreativa miljön

Hur påverkar då det organisatoriska behovet av kreativitet ledarrollen? När respondenterna tillfrågas om sin arbetsroll får vi förvånansvärt entydiga svar. Spontant börjar flera av dem att tala utifrån skillnaden mellan begreppen *ledare* och *chef*. Det står klart i samtliga fall att chef ses som något negativt i sammanhanget medan ledare upplevs som något eftersträvansvärt och positivt.

Emanuel beskriver:

Man kan säga såhär att jag är mer en ledare än en chef. Jag vill vara en ledare... hellre. [...] En ledare följer man... En chef... Vad är det man brukar säga... En chef beordrar, en ledare följer man. [Emanuel Vedefors, Innovation Push, 2012-04-12]

Det framkommer dock att det ena inte alltid utesluter det andra. Respondent 5 förklarar att ledarstilen måste anpassas efter situationen och vem av medarbetarna det gäller:

Styrning kan behövas om personen är oerfaren eller i pressade situationer. [Respondent 5, 2012-05-16]

Ledarskapet inom våra kreativa respondentverksamheter verkar utifrån informationen vi tagit del av främst legitimeras genom ett tydligt deltagande och engagemang snarare än genom titlar och hierarkiska ordningar. Det senare alternativet syns egentligen bara inom de största företagen och då på en allomfattande nivå där flertalet dimensioner skall samverka. Inom divisionerna kan det dock i mångt och mycket te sig snarlikt situationen i våra mindre organisationer. Genomgående kan vi konstatera att respondenterna upplever ett påtagligt krav på dem i rollen som ledare att ha en god kunskap om arbetet som utförs i verksamheten. Det räcker inte med att tilldelas en chefsroll och sedan styra utifrån ett traditionellt uppifrån och nedperspektiv. Dialogen är viktig. Finns inte den riskerar ledaren att fränkopplas från

verksamhetens arbete och i stället bli vad respondent 3 kallar ”en pappersnisse”. Samma respondent talar vidare angående vikten av att som ledare inneha en god kunskap.

*Jag tror att man måste ha en teknisk kunskap, det tror jag, det andra är att man måste, man kanske inte ska vara chef på det sättet man kanske ska vara mer en coach va, i ett team och är man då i ett team och är ledare då blir man ju på ett naturligt sätt involverad i den processen. Och att vara coach för mig innebär att man har den här breda kunskapen, kanske inte i djupet på alla områden men coachning innebär att man kan ställa rätt frågor och om man inte ställer rätt frågor då kan man heller inte leda folk åt rätt håll.
[Respondent 3 2012-05-03]*

Vi tycker oss kunna urskilja att det inte längre finns en lika självklar plats för den traditionella chefen sprungen ur Taylors och Webers klassiska teorier, åtminstone inte inom kunskapsintensiva och kreativa verksamheter. Ordet chef implicerar egenskaper som våra respondenter inte vill kännas vid. Vi tolkar utvecklingen i enlighet med Berger och Luckmann (1967) om språket som institutionell makt över våra verklighetsuppfattningar. Kreativitet kan inte befallas, vilket våra respondenter tydligt ger uttryck för. Respondent 3 säger till exempel:

Jag kan ju inte tala om för dem att vara kreativa mellan klockan ett och tre på fredag eftermiddag, det funkar ju inte. [Respondent 3, 2012-05-03]

Uttalanden tyder på att det är behovet som styr ledarskapets förutsättningar. Om du behöver kreativitet kan den inte beordras fram på samma sätt och ledaren måste därför hotta andra vägar. Ledaren blir mer en lagbyggare, eller organisatorisk designer som Svenningsson (2009) uttrycker det. Betoningen på laget och på allas ansvar för helheten är mycket tydlig hos samtliga respondenter

Filip på Forsman & Bodenfors berättar följande:

Vår grundtes är att det finns bara ett lag. Det finns bara ett team och det är byrån. Ungefär som i fotbollslag. Och inom ramen för det teamet så jobbar alla tillsammans. [...] Hos oss är det tillåtet att vara en stjärna, det finns ingen prestige, för det tjänar alla på, det innebär ju bara att byrån blir

bättre och att vi alla jobbar på en ännu bättre byrå [Filip Nilsson, Forsman & Bodenfors 2012-04-23]

Jonas på Nimbell berättar att han, trots att han är VD, inte går fri från övrigt, vardagligt ansvar:

Det är inte så att bara för att jag på visitkortet är VD i bolaget, att man bestämmer allting. Utan i bara underhållning av våra lokaler så har jag lika mycket ansvar som alla andra och tömma soporna och hämta posten varje dag, någon annan sköter golven liksom. Gustav som är vice VD städar toaletterna. [Jonas Mårtensson, Nimbell, 2012-04-30]

Ledarnas berättelser om hur de deltar i verksamheten och tar ansvar för långt mycket mer än att bara vara chef understryker Styhres (2005) uppfattning om att den professionalism och expertis vilken kännetecknar kreativa medarbetare tycks neutralisera ledaren eller chefens dominansutrymme. Organisationer där kreativitet värderas högt tenderar att göra anställda mer autonoma i förhållande till organisationen och ledaren blir beroende av medarbetarens unika och intellektuella resurser för att nå verksamhetens övergripande mål. Medarbetarna blir vad Hagtorn (2004) identifierar som aktörer, en autonom deltagare med ansvar för inte bara sitt eget arbete utan även för organisationens framåtskridande. Respondent 3 illustrerar detta medansvar:

Du har två jobb. Dels ska du göra det och sen ska du utveckla det. Och det ligger på allas ansvar. Det är inte bara chefen som har ett ansvar. Alla har ett ansvar. [Respondent 3, 2012-05-03]

Makten delas mellan autonoma aktörer och uppstår i relationen mellan aktörerna, i utövandet eller i skapandet. Den som har en idé utövar makt i förhållande till den som behöver idéer. Foucaults (1987) maktperspektiv speglar denna utveckling väl. Foucault menar att makt är relationell och högst tillfällig. På reklambyrån Forsman & Bodenfors är goda idéer hårdvaluta och den som för tillfället har idéer får makt. Ett belysande exempel är att de viktigaste medarbetarna på Forsman & Bodenfors har erbjudits partnerskap och blivit delägare i företaget, samma utveckling har även skett hos Microbit.

4.2.4.1 Indirekt styrning

Om företagen inte kan styra sina medarbetare och organisationer på samma sätt bara för att de exploaterar intellektuella resurser innebär det då att de helt ger upp ambitioner att kontrollera och styra? Enligt vår bedömning är svaret på denna fråga nej. När den direkta styrningen inte är möjlig ersätts den med indirekt styrning genom normer och socialiserade värderingar. När medarbetaren socialiserats in i organisationens värderingar går dennes målsättningar i linje med organisationens övergripande mål och behovet av direkt styrning avtar. Medarbetaren är motiverad att göra ett bra jobb och brinner ofta för sina arbetsuppgifter och behöver därmed inga befallningar för att göra sitt bästa. När de anställda är motiverade och sysselsatta med arbetsuppgifter de tycker är intressanta behövs heller ingen absolut närvaroplikt, eller bestämd arbetsplats. De anställda får därför i merparten av våra respondentorganisationer nyttja flexitid och de kan i många fall arbeta hemifrån eller från andra platser som de själva väljer. Många av våra respondenter betonar vikten av en stark kultur, över att ”man ska känna sig som en ’Nimbellare’ som Jonas uttrycker det, eller att Volvo präglas av ett DNA:

Vi har ju en väldigt stark kultur, vi kallar det till och med för DNA då va, för att börja designa någonting så går vi ofta till Volvomuseet. Så tittar vi, hur ser rötterna ut? [Rune Björlin, Volvo, 2012-04-12]

Detta tyder på Berger och Luckmans (1967) resonemang kring socialisering på mikronivå samt Jacobson och Thorsviks (1995) tankar om organisationers kontroll över dess anställda. Volvos DNA är så pass internaliserat i organisationen att detta utgör ett indirekt kontrollsystem. De anställda handlar helt enkelt till viss del efter tidigare bestämda mönster och följer gällande norm i sitt arbete.

4.2.5 Arbetsmiljöns utformning i den kreativa verksamheten

I samband med ämnet ledarskap kommer vi in på vad som enligt respondenterna kännetecknar en kreativ arbetsmiljö.

4.2.5.1 Platt organisation med öppen kommunikation

Den största gemensamma nämnaren i respondenternas uppfattningar om miljön syns i det tydliga förespråkandet av en arbetsmiljö präglad av få nivåskillnader. Detta härleds främst till

möjligheten att erhålla korta kommunikationsvägar och ett öppet arbetsklimat. Respondent 3 berättar om fördelarna med en gemensam kontorsyta där ingen har ett eget kontor:

En av anledningarna varför vi sitter som vi gör i ett stort öppet landskap är för att man ska ha korta kommunikationsvägar och då finns det liksom inga hinder att man pratar med varandra. Ibland kan man ju till och med höra vad andra säger och då kan man ju bidra med någonting och sådär så att jag tror att det underlättar. [Respondent 3 2012-05-03]

Företaget Microbit skiljer sig dock åt på det sätt att var och en har sitt eget kontor. Dock poängterar Mikael att distansen mellan medarbetarna ändå är väldigt kort och att en nära kommunikation fortfarande råder. Merparten betonar vikten av en öppen miljö där alla medarbetare ska få komma till tals. Emanuel på Innovation Push förklarar:

Man uppmuntrar folk till att vara med och delta i alla diskussioner. Även att man tror att man har lösningen. Det händer skitofte att jag sitter och tänker såhär att 'Fy fan vad bra det här är. Detta... nu har jag löst det!' och så bjuder jag in de andra och så ska jag presentera det för dem och så säger de "Det här går ju att göra ännu bättre – om man gör så här och så här och så här". [Emanuel Vedefors, Innovation Push, 2012-04-12]

Hur en miljö av detta slag skapas ser dock lite olika ut mellan organisationerna. Exempelvis anordnar Innovation Push gemensam fika två gånger om dagen vilket enligt Emanuel är mycket uppskattat och gynnar både gemenskap och kreativitet. På Fjäråskupan, vilka har fler anställda än Innovation Push, anordnas i liknande syfte så kallade fasta månadsmöten. Här träffar ledarna 6-7 personer åt gången och diskuterar bland annat utveckling, idéer och kreativitet. Samma koncept återfinns hos Microbit, dock veckovis i stället för månadsvis.

Respondentföretagen eftersträvar platta strukturer och betonar starkt vikten av öppna kommunikationsvägar. Forsman och Bodenfors har, enligt Filip Nilsson, byggt hela sin framgångsrika verksamhet kring att vara ett alternativ till den traditionella och hierarkiska reklambyråvärlden. I de större och av naturliga skäl mer byråkratiska företagen är de kreativa design eller forskningsavdelningarna nästan som en stat i staten såtillvida att avdelningarna är uppbyggda efter kreativa behov, samtidigt som den stora organisationen har övergripande behov av byråkratisk styrning. Vi anser att respondenternas förkärlek till öppna

kontorslandskap och korta beslutsvägar kan kännetecknas av Deluze och Guattaris (1980) rhizomiska organisationsperspektiv. Inom rhizomen är maktstrukturen inte hierarkisk och kreativitet uppstår mellan individerna, i den kommunikation som våra respondenter lyfter fram som oerhört central för kreativt arbete. Kommunikationen är de kontaktytor Styhre (2005) framhåller som vitala för att kreativitet ska uppstå. Vad företagen måste offra för att komma åt den kreativitet som det rhizomiska synsättet kan erbjuda är möjligheten till full kontroll över arbetsprocesser och möjlighet till direkt styrning.

4.2.5.2 Frihet

Bland andra eftersträvarsvärda miljöfaktorer vilka lyfts fram av respondenterna är frihet vanligt förekommande. Frihet är dock ett begrepp som visar sig ha flera innebörder. I den verksamhet Respondent 5 företräder åsyftas möjligheten att inom produktutvecklingen snabbt kunna testa sina idéer och koncept trots att det är en stor organisation vilken ofta innefattar tröga beslutsprocesser. I andra fall handlar frihet i stället om flexitid eller schemalagd projekttid.

Respondent 3 berättar om hur schemalagd projekttid endast läggs till 75 procent:

Inga här inne är ju så att de måste boka tid på projekt till hundra procent utan vi ligger någonstans runt en 75 procent. Resten av tiden kan man ju använda då för annat. De ska bidra med den kompetens de har på andra ställen. Jag tror inte heller att de stora innovationerna kommer att komma inom ett teknologiområde utan det är när man kombinerar som man får stora breakthroughs. [Respondent 3 2012-05-03]

De flesta respondentorganisationerna tillåter flexitid för sina anställda. Om än i mer eller mindre styrd grad. Generellt sett kan vi se att de stora företagen utövar en högre grad av styrning medan de mindre företagen snarare arbetar efter premissen frihet under ansvar. Rune Björnin berättar att det inom Volvo finns ett regelverk som säger att anställda måste befinna sig på plats mellan klockan nio på förmiddagen och tre på eftermiddagen. Övrig arbetstid kan arbetstagaren disponera över själv men fortfarande inom vissa tidsramar. På Nimbell accepteras fria arbetstider så länge ingen annan är beroende av arbetstagarens närvaro. Jonas förklarar att det är skillnad på att det är skillnad på att vara inne i en kreativ process och att ha en arbetsdag där man måste svara i telefon eller sitta i möten. Är ingen annan beroende av din närvaro spelar det ingen roll om du arbetar på dagen eller natten.

4.2.6 Strategier i kreativa miljöer

Vi låter respondenterna svara på frågor om strategiskapande, hur idéer uppkommer och hur de värderas. Här syns att företagens strategiskapande skiljer sig åt mellan två huvudsakliga grupperingar av lite mindre företag och de större. I de mindre präglas idéframtagningen av en mer ostrukturerad form där idéer ofta dyker upp spontant för att sedan utvärderas och eventuellt arbetas vidare med medan arbetet inom de större företagen till synes antar en mer strukturerad form.

4.2.6.1 Framväxande strategier och öppna system

Vi tycker att ett gott exempel på framväxande strategier är Emanuels beskrivning av hur mobilapplikationen Alerty uppstod. Emanuel beskriver ett erfarenhetsbaserat informationsinhämtande där strategiskapandet sker i dialog med människor i och utanför organisationen. Emanuel tog själv upp sin erfarenhet av en skidolycka i Alperna år 2000.

Jag råkade ut för en olycka 2000 där jag åkte offpist och trillade ner för ett stup och hamnade i koma i 20 dagar i Frankrike, och det liksom handlar ju om saker man... det kan ju... nu säger jag inte att det är det... men det var ju en sån sak som hände mig som jag kände att tänk om det händer någon annan liksom. [Emanuel Vedefors, Innovation Push, 2012-04-12]

Det kan förefalla slumpmässigt, att Emanuel råkade ut för en olycka, och det kan tyckas vara en efterhandskonstruktion att det skulle ha någonting med framtagandet av mobilapplikationen att göra. Sådana ställningstaganden är naturligtvis svåra att bevisa men vi tycker att exemplet lyfter fram en bild av den öppna ekvation vilken Deluze och Guattari (1980) pratar om. Istället för att analysera världen i diskreta och anordnade komponenter erbjuder den öppna ekvationen en förklaringsmodell vilken inte reducerar sammanhanget. Om vi tar in Emanuels erfarenheter i en kontext vilken är öppen i ändarna är alla respondentens erfarenheter före och efter olyckan viktiga, med andra ord har förklaringen till mobilapplikationens uppkomst ingen övervägande orsak eller given startpunkt, ej heller något uppenbart slut. Emanuel menar inte att mobilapplikationen kommit till slumpmässigt, han menar att innovationen kommit av att organisationen lyckats använda sina erfarenheter och kunskaper i en kreativ process vilken lagt grunden för produkten. Samma alstrande av

innovationen ger Mikael från Microbit uttryck för. Hans banbrytande styrningsenhet för radioenheter växte fram ur ett personligt behov av en lösning på ett problem:

Det var ju så att jag behövde någonting själv då när vi skulle sälja huset och flytta, sen var jag och tittade på vad som fanns på marknaden och såg att det liksom inte fanns någonting som löste det problemet. [Mikael Styrefors, Microbit, 2012-05-18]

Utan de bakomliggande kunskaperna och den samlade erfarenhet han och hans företag har om radio skulle innovationen, enligt Mikael, knappast vara möjlig. Det kan således vara en händelse av till synes slumpmässig karaktär som får bägaren att rinna över. Mikael's flytt från hus till lägenhet utgjorde den förlösande pusselbiten, bilden blev tydlig men den hade inte varit lika tydlig utan de andra pusselbitarna, utan de samlade erfarenheterna och lärdomarna från år av utforskande. Vi kan här se uppenbara kopplingar till kaosforskningen och den fjärilseffekt som Gleick (1987) talar om. Systemet är kaotiskt därför att allt har betydelse och allt går inte att förutsäga. Initialvärdena har stor förklaringskraft till slutprodukten men det går inte att exakt analysera fram vilka initialvärden som kommer att ha störst effekt på framtida resultat. Den lilla avrundning som Edvard Lorenz gjorde av initialvärdena i sin väderprognostisering gav stora konsekvenser för resultatet, fast avrundningen föreföll oväsentlig. Filip menar att reklamkampanjen Frank för Tele 2 bara ”kom liksom.” Vad som låg bakom? Vilka influenser och associationer som påverkade medarbetarnas kreativitet till idén går dock inte med säkerhet att fastställa.

Orsakerna till ovan nämnda innovationer är enligt vår uppfattning inte linjära, det är en del av vad Morgan (1999) kallar ett kausalt system där förklaringarna ligger inbäddade i ett komplext nätverk av förklaringsfaktorer. Alla är inte lika betydelsefulla eller lika stora förklaringar, men vilken förklaring som kommer att bli den viktigaste är enligt kaosteorin omöjligt att förutse. Början och slutet är inte definierade och förklaringen är en del av en öppen ekvation där skeendet registreras i kontextuella termer. Ekvationen vilken träder fram när förklaringsfaktorerna analyseras är alltså öppen såtillvida att vad som påverkat ekvationen innan den vinstgivande formeln uppstod inte kan reduceras till något bestämt, ej heller stänger ekvationen möjligheten till framtida omtolkningar. En framtida omtolkning kan innebära att X inte längre är X utan Y, ett annat perspektiv kan ge andra förståelser för skeendet vilka vi

inte kan upptäcka i nuet. Det är därför som ekvationen, enligt Deluze och Guattari (1980) måste fortsätta att vara öppen, för att inte hindra potentialen för framtida omarrangemang.

4.2.6.2 Centrum och periferi

I exemplen med framväxten av produkter och tjänster inom Microbit och Innovations Push är det i samtliga fall nära mellan periferi och centrum och strategier skapas i ett samspel där emellan. Enligt Regner (2003) auktoriserar centrum beslut, men framgångsrika strategier bygger mycket på att organisationens periferi blandas in i strategikapandet. Hos våra mindre respondentföretag är det lättare att fånga upp idéer från organisationens periferi eller till och med utanför organisationen. Leif tydliggör detta när han berättar om hur goda idéer från samtliga håll inom Fjäråskupans organisation snabbt kan få ett auktoriserande av centrum (Leif) och bli till realiserbara strategier. Leif berättar exempelvis hur de fångade upp en från en anställd i fabriken idé om en vertikal köksfläkt med tavelmotiv:

I en liten organisation kan man ju gena för en sån grej väldigt enkelt, det behöver inte vara en massa processer, är det bra så kör vi. [Leif Turefeldt, Fjäråskupan, 2012-05-03]

Respondent 5 beskriver däremot hur det inom hennes stora organisation inte är lika rörligt, att de inte kan få gehör för idéer lika snabbt då beslutsleden är fler och organisationen helt enkelt är mycket större. Respondent 5 menar dock att duktiga medarbetare hittar informella vägar runt den officiella strukturen och tar genvägar till centrum. Likväl är avstånden större mellan centrum och periferi i ett stort företag och det får konsekvenser för kreativiteten eftersom företagen inte kan fånga upp perifera idéer lika enkelt. De stora respondentföretagen har alla noga utarbetade strategier för olika områden, det kan exempelvis röra sig om teknologiska strategier som hos Respondent 3 eller marknadsstrategier hos Volvo:

Vi har ju en produktplaneringsavdelning som planerar produkten och då letar man efter olika kundegenskaper. Vad är det för typ av kunder? Vilken prisnivå? Har de råd att betala? Vilken utbildning har de? Ålder? Familj, ungar, alltså, post-family eller, alltså gammal. [...] De tar ju fram allt, till och med bilder på lägenheter där de bor, och det här stämmer faktiskt rätt bra när man väl kommer till skott sedan. Det här ska ju vi översätta då i form och för att kunna tillfredsställa den kunden och då ska det vara hemskt

mycket affär i det, att nu ska vi kunna tjäna pengar på bilarna. [Rune Björlin, Volvo, 2012-04-12]

Respondent 3 framhåller att deras strategier skapar en trygghet i organisationen. Denna typ av trygghet till rationella styrmodeller ser vi som mer behövlig i en stor organisation där behovet av sammanhållande styrning är omfattande. Enligt Mintzberg (1994) kan dock strategisk planering komma att passivisera och stänga ute perifera delar från det erkända beslutsfattandet. Campbell-Hunt (2007) vill att kaosteorin ska bidra till att fler aktiviteter inom organisationerna erkänns som viktiga och förespråkar ett organisatoriskt lärande där inte bara ledningens aktioner definierar strategin. Vi är dock medvetna om att detta är lättare genomfört i mindre organisationer. Hos större organisationer står mer på spel, intressenterna är fler, vilket Rune från Volvo exemplifierar med de stora ekonomiska konsekvenser på miljarder som en dåligt säljande bilmodell kan innebära.

4.2.6.3 Hantering av osäkerhet

På grund av de höga riskerna har de stora företagen helt enkelt inte samma utrymme för chansningar som de små, vilket gör att de försöker reducera riskerna med information om kunder och marknader. Volvo tar reda på all tänkbar information om potentiella kunder innan ett alternativ väljs. Här ser vi att företagen förlitar sig till ett rationellt mönster där de försöker uppnå en klar förståelse av situationen, hur konkurrensen ser ut och vilken målsättning som är rimlig. Därefter insamlas stora mängder information och olika alternativ rangordnas efter förväntat utfall. Vi märker tydligt hur detta arbetssätt genomsyrar våra större respondentföretag. Det rationella arbetssättet minskar osäkerheten och ger beslutsfattarna en känsla av kontroll, något att luta sig mot i en osäker och hårt konkurrensutsatt omgivning. Respondent 3 vet mer om marknaden och kundens behov än vad exempelvis Emanuel från Innovation Push gör. Emanuel chansar mer, går på magkänsla och erfarenhet. Likaså gör Leif på Fjäråskupan, och Jonas på Nimbell. Magkänsla finns inte som beslutskriterier hos Volvo eller de andra storföretagen, det är enligt vår bedömning en alldeles för osäker strategi som sätter för mycket på spel. Magkänslan handlar mer om kvalificerade gissningar än de klara målsättningar och en klar förståelse för situationen som Jacobson och Thorsvik (1995) anser känneteckna ett rationellt förhållningssätt till strategiskt beslutsfattande. Vi har inte för avsikt att bedöma om det ena är bättre än det andra, vi bara konstaterar att dessa fundamentala skillnader existerar. Mikael från Microbit påtalar att deras mindre företagskunder ofta fallerar

på grund av att de vet för lite om marknaderna och kundernas egentliga behov och preferenser:

Ofta är det så att man, såna här företag, dom pratar med några av sina kunder och egentligen tror jag dom skaffar sig, dom skaffar sig för dåligt underlag för att, för att eh... egentligen för deras beslut. Det är några kunder som säger att, det här vill vi ha, det här behöver vi och sen när man har framme produkten så är det inte ens säkert att de kunderna behöver det så att säga och än mindre dom som man inte har frågat. [Mikael Styrefors, Microbit, 2012-05-18]

De kreativa processer och exempel på innovationer vi har lyft fram i vårt empiriska material är de lyckosamma. Det är viktigt att komma ihåg att vi lika gärna hade kunnat titta på misslyckade satsningar men vårt förhållningssätt till kreativitet som något originellt och genomförbart och nyttskapande gör att det fallit sig naturligt att lyfta fram exempel vilka uppfyller dessa kriterier. Mer eller mindre kvalificerade gissningar är fortfarande gissningar och gissningar går inte alltid hem. Om de mindre företagen fick större tillgång till marknadsinformation skulle de naturligtvis ta emot den men frågan är vad den ökade tillgången till information hade gjort med företagets kreativa förmåga? Det finns, enligt vår åsikt, något kreativt i det osäkra, i testandet av idéer, i famlandet efter riktning, i letandet efter något gångbart där resultaten inte är synliga från början. Organiserandet hos de mindre respondentföretagen liknar mer den öppna organisering vilken kännetecknar Deluze och Guatarri (1980) rhizomiska syn på organisationer. Dess motsats är fortet, den slutna organiseringen där idéer får svårt att tränga in, där idéer ska förhållas till företagets socio-kulturella historia, dess strategier och etablerade position på marknaden. Att de anonyma respondenterna kommer från storföretagen ser vi som ett resultat av en forskansande hållning där organisationen har mycket att försvara och leva upp till. Återigen vill vi poängtera att syftet inte är att värdera olika sätt att agera utan vi vill förstå vilka mekanismer som påverkar en kreativ arbetsmiljö och strategier. Ett äldre och stort företag har mer historisk makt över dess aktörer vilka därmed inte har lika stor frihet eller utrymme för spontanitet. Putnam (1993) hade förklarat detta med att institutionerna har makt över ditt handlingsutrymme och att sammanhanget avgör vilka strategier som kan vara tillämpbara. Kreativiteten är därmed begränsad, den är införlivad i ett sammanhang och uppklädd i företagets normativa

klädedräkt. Respondent 3 får med sitt språkbruk belysa hur företagets normer och tillvägagångssätt är tydligt definierade:

Ja det är ju divisionerna då eller business units, så att det, därför så gäller det ju att man kopplar ihop olika modeller, det ena är ju då till exempel technology trends, det är business trends och sen går det in i till exempel business strategies och kommer ifrån divisionerna då, vi tittar på technology strategies och så vidare och sen försöker man få ihop det här då för att titta på vad det är som behöver göras. [Respondent 3, 2012-05-03]

Individerna, aktörerna eller medarbetarna måste förhålla sig till denna kontext och försöka anpassa sig till de värderingar vilka framkommer i språk och beteende. På Volvo har, enligt Rune, ett DNA utkristalerats. Hos Nimbell söker Jonas och hans medarbetare efter en sådan identitet men den är inte lika utvecklad ännu, inte lika definierande för företaget och har ännu inte samma makt över aktörerna.

4.2.6.4 Hantering av kreativitet i arbetsprocessen

Angående hur kreativitet hanteras i framtagningsprocessen av en ny produkt har samtliga respondenter gett oss snarlika berättelser. Processen delas in i olika faser där den kreativa fasen alltid kommer först eller i början av kedjan för att sedan efterföljas av utvecklings och implementeringsfaser. Hur lång tid den kreativa processen får ta skiljer sig oftast utifrån projektets totala tidsspann. Ju större tidspress desto kortare kreativ fas. Egenskaper som kännetecknar den kreativa fasen är frihet, avsaknaden av rutiner och synen på misslyckanden. Emanuel beskriver den kreativa fasen:

Först har man en idé och sen har man koncept att när man har kommit fram till att den här idén är stark, den här är bra. Och man går in i konceptfasen, då kanske det är i konceptfasen man ger utrymme för kreativiteten. Nu kör vi lite spel och vi kanske åker iväg till någon stuga och kanske bara brainstormar. Och när vi är färdiga med det då är vi färdiga. Då är det slut på nya idéer. [Emanuel Vedefors, Innovation Push, 2012-04-12]

Även om samtliga respondenter ger uttryck för att kreativitet mest hör hemma i början av en arbetsprocess märks det att de större företagen har mer utarbetade och standardiserade

helhetsprocesser för hur utvecklingsarbete bedrivs. Respondent 5 berättar om hur en innovationsprocess går till på dennes produktutvecklingsavdelning:

Vi har ju en innovationsprocess som ändå är relativt väl definierad. Det känns som att de flesta större företag har mer eller mindre samma modell. Vi har en funnel med olika steg, där första stegen i början utav funnelsen är själva utforskardelen, den explorativa fasen, och sen ju längre man kommer i funnelsen, desto, ja det är ju en tunnel, eller en tratt ska man väl säga, desto mer, vad ska jag säga, fokus blir det på att skarpere kunna beskriva sitt business case. Skarpere och lite tydligare kunna docka in i våra strategier och så vidare. [Respondent 5, 2012-05-16]

Kreativt arbete bedrivs helt enkelt på liknande sätt inom samtliga respondentverksamheter. Uppenbart är dock att de tre stora företagen, Volvo samt de två representerade av Respondent 3 och Respondent 5, liknar varandra väldigt mycket i processuell uppbyggnad av kreativt arbete. Deras processer har namn som TRL (Technology Readiness Level) och formlerna är mer väldefinierade. Respondent 3 och 5:s beskrivningar av respektive verksamheters innovationsprocesser påminner starkt om varandra och det finns enligt vår uppfattning ett större mått av analytiskhet i dessa processer än de löst sammanhållna förloppen hos de mindre företagen. Tankegångarna är dock rätt lika överlag med en separering av kreativitet från den effektiva implementeringen och införandet. Kreativitet ska husera i ett avsatt rum i början av processen, i slutet ska de rationella krafterna ta överhanden och dra idéerna i mål.

4.2.6.5 Den kreativa fasen - ett öppet fönster

Respondenternas svar vittnar om att organisationerna måste hitta ett sätt att införliva den svårkontrollerade nyttighet som kreativitet står för i ett sammanhang där de fortfarande har åtminstone viss kontroll över slutprodukten. Ett sätt att göra detta är att skapa utrymmen i processen där fler idéer är tillåtna och där minskad effektivitet kan accepteras till förmån för ökad kreativitet. Företagen är beredda att ta kostnader för exploatering av kreativiteten, de är beredda att släppa kontroll när det behövs men de vill och måste också se resultat. Utan resultat minskar resurserna och svängrummet för den kostsamma kreativiteten blir mindre.

I vårt empiriska material har vi uppmärksammat hur det kreativa spelrummet blir mer och mer begränsat ju närmare processens slut vi kommer. Vid slutfasen, lanseringen eller implementeringen är nya idéer inte välkomna, då ska osäkerheten reduceras och all kraft ska

läggas på genomförandet. Vi tycker oss se de paradoxer Morgan (1999) pratar om, fördelarna och nackdelarna, motsättningarna mellan kreativitet och effektivitet, mellan frihet och rationellt framåtskridande. För Morgan handlar förändring om att kunna hantera paradoxer, att hitta vägar där motstridiga intressen kan samexistera. En kreativ fas är således, enligt vår uppfattning, ett exempel på ett organisatoriskt tillvägagångssätt för att kunna hantera motsatser. Ett spatiöst rum med öppna fönster, planlagt tidigt i en process vilken drivs framåt av rationella krafter. Processen smalnar av mot slutet och ett förnuftigt alternativ väljs, ett alternativ vilket ska ge bäst resultat i förhållande till målsättningen. Processen mynnar följaktligen ut i ett alternativ vilket har analyserats fram som det bästa, exempelvis vilken bilmodell Volvo ska välja att lansera.

Likt respondenternas processer måste även detta empiriska analyskapitel föras i mål. Som avslutning låter vi därför respondenterna berätta om verksamhetens målsättningar i syfte att söka förståelse för hur det kreativa arbetet kan upplevas i samband med dessa.

4.2.7 Ekonomiska målsättningar i förhållande till den kreativa processen

Respondenterna har fått svara på frågor om verksamheternas målsättningar, vad som driver dem och om ekonomiska målsättningar kan vara hämmande för det kreativa arbetet. Vi kan tydligt se hur de ekonomiska förutsättningarna är annorlunda hos de tre storföretagen jämfört med framför allt de riktigt små bolagen som Innovation Push och Nimbella. Hos de stora är forskning och utveckling, innovation och kreativitet prioriterade värden. Det är de hos Nimbella och Innovation Push också men resurserna är helt olika. För respondent 3 och 5 är pengar sällan eller aldrig ett problem, så länge det finns goda idéer finns det pengar, därför upplever varken Respondent 3 eller 5 att det finns någon motsättning mellan ekonomiska målsättningar och kreativt arbete. Respondent 5:s förutsättningar belyses av följanden citat:

Jag upplever ju inte att pengar är något problem på så sätt, bra saker kommer alltid ut. [Respondent 5, 2012-05-16]

Respondent 3 förklarar sin syn på ekonomi och kreativitet:

Nej, jag tycker inte det, jag tycker inte det är motsättningar, men det handlar ju väldigt mycket om vilken commitment som, som vi får ifrån... Ifrån vår koncernchef. Han, som jag sa, han vill ha resultat va, men han är samtidigt

*beredd att ta kostnaden. Det gör han. [...] Han har skrivit på investeringar här de sista, ja ett och ett halvt åren, för närmare 120 miljoner kronor.
[Respondent 3 2012-05-03]*

Respondent 5 menar att det handlar om att prioritera resurser men att hon aldrig behöver prioritera bort en god idé vilken företaget kan använda och göra affär av. Rune från Volvo menar dock att det finns en motsättning mellan ekonomiska mål och kreativa mål. Tillgången till ekonomiska resurser är naturligtvis stor hos Volvo jämfört med småföretagens medel men Rune framhåller att det finns en drivkraft hos designers att göra allting bättre och att denna strävan leder till att de ekonomiska förutsättningarna kan upplevas som hämmande för skapandet:

Det finns ingen designer som själv säger "Stopp nu är jag färdig nu är detta det bästa som går att göra" utan man vill hela tiden göra någonting. Det går alltid att bli bättre och då gäller det att ha en projektledare som vet när det är dags att säga stopp. [Rune Björlin, Volvo, 2012-04-12]

De affärsmässiga målen styr alltså en designer att formge en Volvobil på ett kommersiellt gångbart sätt. Någon ska vara villig att betala för bilen och denna någons preferenser ger bilutvecklaren vissa förutsättningar att arbeta med. Om målsättningarna inte var ekonomiska skulle designern kunna ägna sig åt att skapa en fulländad form, i material som få eller ingen kanske hade haft råd med, men det affärsmässiga kravet på att Volvo ska vara lönsamt och konkurrenskraftigt gör, enligt Rune, att arbetet med utveckling av bilarna kantas av ständiga kompromisser. Å andra sidan hävdar kanske någon att designern inte alls hade haft något jobb utan de affärsmässiga kraven, och det är precis denna invändning som enligt vår bedömning förklarar varför kompromisser är nödvändiga.

4.2.8 Mål och motivation

Ekonomiska förutsättningar är en realitet vilka alla våra respondenter måste förhålla sig till, antingen det handlar om de egna resurserna eller kundernas. Åter igen kan två grupperingar urskiljas utifrån storleken på företagen. I de mindre är motsättningen mer märkbar än i de större. Drivkrafterna för respondenterna uttrycks dock sällan i ekonomiska ordalag. Emanuel är egentligen den enda som direkt talar om att tjäna pengar, hans motivation är dock inte densamma:

Motivation är att få göra det man vill och se saker växa fram och se folk utvecklas. Och se folk bli bättre. Och vi blir bättre. Det är det som är den största drivkraften. [Emanuel Vedefors, Innovation Push, 2012-04-12]

Emanuel fortsätter att förklara sin syn på ekonomi kontra kreativitet:

Pengarna är en förutsättning för att man ska kunna driva företag. Utan pengar kan du inte driva företag. Utan kreativitet och möjligheter kan du inte utveckla bra produkter. [Emanuel Vedefors, Innovation Push, 2012-04-12]

Pengarna är för Emanuel förutsättning för att han och hans företag ska få syssla med roliga saker och få chansen att utvecklas och bli bättre. Filip berättar att Forsman & Bodenfors handlar om att göra kommunikation i världsklass och om att ha roligt. Mikael menar att Microbits själva målsättning är att de inblandade i företaget ska ha roligt tillsammans och få möjlighet att livnära sig på sina intressen. Ser vi här konkreta exempel på Westerns (2008) önskan att använda organiseringskraft i frihetliga syften? Författaren tycker att vi ska använda våra organisationer till att ta fram det bästa ur människan och utnyttja denna kraft till något som vi *vill* åstadkomma, inte bara vad vi anser oss nödgade att åstadkomma för att indirekt verka för ett allmänt bästa. Vi tycker att våra respondenters betoning på ickemonetära målsättningar och drivkrafter är ett tecken på en utveckling där organisationer används för människans bästa i en mer direkt mening. Därmed vill vi inte säga att klassisk ledningsteori och tayloristisk organisering inte har varit samhällsnyttiga, det har de, indirekt, som ett resultat av uppoffringar där själva arbetet i sig inte har haft för avsikt att vara berikande för människan. Sörlin (2004) diskuterar den förnuftsmässigt styrda människan och menar att denna väljer att följa de ingivelser vilka förbättrar hennes livsbetingelser. Målsättningarna beror på vem du är och vad du värderar och under vilka villkor du lever, eller annorlunda uttryckt i vilket sammanhang du råkar befinna dig. Är du högutbildad, begåvad och lever i ett rikt land, under en tid där kreativa förmågor värderas högt kan du komma att ha ickemonetära och kreativa målsättningar med ditt arbete eller företagande. Under andra betingelser skulle dina målsättningar kanske se helt annorlunda ut. Poängen är att villkoren för din kreativitet beror av vilket sammanhang som är ditt.

5. Diskussion

För att likt en innovationsprocess smalna av denna analysprocess i syfte att nå kortfattade, koncisa slutsatser känner vi ett behov av att samla upp våra resultat och diskutera dessa i samlad form. Detta ämnar vi göra i följande diskussion som förs kring våra problemformuleringar om kreativt ledarskap, strategier och målsättningar.

5.1 Ledarens villkor i kreativa miljöer

En del av vårt syfte med denna uppsats innefattade att söka förståelse för ledarens villkor och förutsättningar inom kreativa verksamheter. Utifrån de verksamheter vi studerat kan vi tydlig se att oavsett verksamhetens karaktär och storlek antar ledarskapet en natur baserad på indirekt styrning. Det går inte att beordra kreativitet, den lyder inte befallningar och tolererar inte för hårt styrande regler. Ingen av våra respondenter vill kalla sig för chef. Vi tolkar det som att detta hänger samman med att ordet chef främst associeras med betydelser ej lämpliga för behoven hos verksamheter av detta slag.

Inom kreativa miljöer arbetar ledaren med värderingsgrunder, med att stärka den gemensamma kulturen och att få människor att leda sig själva. Medarbetarna förväntas inneha och har också ofta hög motivationsgrad. Att medverka till att uppnå högt uppsatta mål, både för egen del och indirekt för organisationens bästa, ses inte som ett krav utan snarare som en del av denna motivation. Ledaren coachar mer än den befäller och försöker att bygga ett lag som gemensamt tar ansvar för organisationens utveckling. På så sätt kännetecknas ledarskapet i kreativa miljöer av en typ av delat ledarskap. Ansvaret för organisationens framtid är fördelat även till medarbetaren vilket gör att ledaren kan ägna sig åt lagbyggande och motiverande åtgärder. Lagbyggandet kan gå till på lite olika sätt, en stor del av det är att se till att rätt människor rekryteras till rätt position. Kreativ arbetskraft är värdefull och för att knyta till sig nyckelkompetenser kan organisationerna gå så pass långt att de erbjuder sina mest värdefulla anställda ett delägarskap.

Inom kreativa verksamheter ska medarbetaren tänka. Detta betyder naturligtvis inte att medarbetare inom andra typer av verksamheter inte ska göra det men inom den kreativa verksamhetskategorin utgör just detta arbetarens huvudsakliga uppgift. Denne förväntas bidra med idéer vilka företaget eller organisationen kan exploatera och dra nytta av. Exploateringen kantas dock av en komplexitet vilken får konsekvenser för ledarskapets villkor. Inom

organisationer vilka har behov av kreativa idéer kan makt och legitimitet inte enbart erhållas genom officiella positioner och titlar. Ledaren måste söka legitimitet genom att förstå medarbetarnas villkor och delta i deras vardagliga aktiviteter. Denna tendens tyder på att behovet av kreativitet påverkar organisationens förmåga att utöva makt och kontroll över sina processer och medarbetare. När något ogripbart som idéer är hårdvaluta blir maktperspektivet ett annat det som gäller för exploatering av materiella resurser. Kreativa medarbetare är inte utbytbara på samma sätt som en medarbetare vilken utför standardiserade uppgifter är. Denna realitet gör att makt och ledarskap sprids ut. Makten blir relationell, mer rhizomisk, och delas av ett större antal. Den som har idéer har makt men idéer är tillfälliga. De uppstår någonstans, i ett samspel mellan aktörer inom en viss verksamhet och de mest, enligt vad Amabile skulle säga, användbara idéerna blir till innovationer och affärsmöjligheter. Det behövs dock hela tiden nya idéer. När, var eller av vem de uppstår är svårt att förutsäga.

5.2 Kontextens betydelse för ledarskapets villkor i kreativa miljöer

I samband med dessa konstateranden uppmärksammade vi att ledarskapets utformning ser olika ut beroende på verksamhetens storlek. En ledare inom en stor industrikoncern har en annan byråkrati att förhålla sig till och kan inte leda under samma villkor som om företaget inte vore lika stort. Vi tolkar det som att våra respondenter inte upplever byråkrati som något i grunden negativt utan som en realitet och nödvändighet för ett stort företag. Den ger dem trygghet och stabilitet och fyller en funktion av att skapa en nödvändig tröghet. De större företagen har en längre historia och en mer etablerad position att försvara och bevara. Byråkratin och medföljande tröghet hjälper företagen att bevara sina värden och minskar också genom regler och struktur aktörernas utrymme för fritt agerande. Vi kan likna detta med ett samhällssystem, med demokrati och en byråkratisk tröghet som säkerställer att aktörer inte kan omkasta denna uppskattade resurs.

Samtidigt som de större företagen vill bevara och bevaka sina positioner vill de också vara kreativa. Detta är lite av en paradox som just de större företagen har svårare att brottas med. De mindre företagen har naturligtvis även de sina speciella förutsättningar och begränsningar men respondenterna visar en öppnare inställning. De letar fortfarande efter en identitet och dess ledare är inte lika bundna av organisationens historik och byråkrati. När och om de växer kommer de dock med största sannolikhet av praktiska skäl att ha samma behov av byråkrati som de större företagen har och vara tvungna att förhålla sina kreativa verksamheter efter detta behov.

Något vi uppmärksammat gällande ledare inom de större verksamheterna är att dessa genomgående har mer tillgång till information om kunder och marknader än ledarna för de mindre. Tillgången till information skapar en känsla av trygghet och kontroll men kan likväl få en hämmande effekt gällande strävan efter kreativitet. Knapp information resulterar av naturliga skäl i en högre grad av osäkerhet men denna osäkerhet kan samtidigt innebära att den organisationella kreativiteten ökar.

Naturligtvis finns det skillnader mellan de olika företagen, oavsett storlek. Samtliga har sin specifika historik och sina unika erfarenheter. Beträffande ledarskap i kreativa miljöer och dess kännetecknande faktorer finns det generella tendenser vilka gäller för samtliga respondentföretag men dessa måste alltid anpassas till det aktuella sammanhanget. Ledarskapets villkor i kreativa miljöer beror således på vilken kreativ miljö vi talar om. Exempelvis miljön inom ett stort industriföretag eller inom en nystartat tillväxtföretag.

5.3 Strategier

Vårt syfte med uppsatsen innefattade också att söka förståelse för den strategiska hanteringen av kreativa arbetsprocesser samt hur dessa kan se ut. Vi frågade oss även hur denna sorts arbete kan upplevas utifrån ett ledarperspektiv. Gällande utformandet av strategier har vi uppmärksammat två huvudtyper av strategiskt arbete; planerat och framväxande. Respondentverksamheterna letar alla efter idéer och innovationer men de letar på olika sätt och efter olika saker. Återigen ser vi att kontexten har stor betydelse. De större företagen har mer utarbetade och väldefinierade strategier vilka smalnar av perspektiven och styr in kreativiteten i en tydligare riktning. Volvo har en fungerande affärsidé och ett väl utvecklat koncept och deras strategier anger tydligt vad företaget vill åstadkomma. De större företagen planerar mer och vet i större utsträckning vad de vill göra och åstadkomma medan de mindre letar och testat sig fram. Denna skillnad gör samtidigt att de större företagen inte är lika strategiskt rörliga som de mindre. Detta tolkar vi som ett resultat av att de inte vill vara för rörliga utan de vill slå vakt om sin position och bygga in den tröghet i strategiskapandet vi tidigare talat om. Ett sätt att skapa tröghet är att planera för framtiden. Detta planerande gör dock att de stora företagen inte i samma utsträckning kan eller vill utnyttja eventuella gläntor som dyker upp i form av affärsmöjligheter vilka inte går i linje med den uttalade strategin.

Att ta vara på tillfället och skapa strategier allteftersom saker sker är enligt våra resultat lättare att göra i mindre organisationer. Detta beror delvis på att avstånden mellan

organisationens centrum och periferi är mycket kortare. I vissa fall är centrum och periferi i princip samma sak. De mindre företagen kan således vara något friare i sin kreativitet. Vi har sett exempel på hur idéer inom mindre organisationer snabbare fångas upp och realiseras. Strategierna är i dessa fall inte uttalade på samma sätt utan öppna och intuitiva, mindre rationellt präglade och mer framväxande. Orsaken till innovationer går inte att med exakthet bestämma. Det finns inga linjära förklaringar vilka fungerar som giltiga explikationer till vad som skapar en innovation. Orsakerna är en del i ett kausalt system av en mängd samverkande krafter och förklaringarna ligger inbäddade i de komplexa relationer vilket definierar systemet som helhet. På så vis växer en strategi fram utan något förutbestämt mål, som ett resultat av en mängd förklaringar vilka har bildat ett mönster som den kreativa organisationen kan fånga upp och utläsa.

5.4 Kreativa arbetsprocesser

En generell tankegång bland våra respondentföretag är att kreativitet och idéskapande hör hemma i början av arbetsprocessen. I slutet finns inget utrymme kvar för kreativitet, då ska idéerna bli verklighet och implementeras. För samtliga respondenter är arbetsprocesserna någorlunda logiskt uppbyggda kring en idé om att börja brett och smalna av mot slutet. Kedjan följer en rationell väg mot en slutprodukt men inom denna effektiva kedja stoppas framskridningen upp av ett kreativt behov. Det finns en motsättning mellan effektivitet och kreativitet. Kreativitet kostar i form av minskad effektivitet och minskad kontroll över processerna. Våra respondentorganisationer löser detta genom att upprätta en fristat för kreativitet i processen, en så kallad kreativ fas. Under den kreativa fasen gäller inte samma regler som annars. Här är friheten för medarbetarna mycket större och kraven på effektivitet är lägre. Den kreativa fasen ger ett medvetet slack i processen för att komma åt goda idéer.

5.5 Ekonomiska målsättningar och kreativa processer

Till sist eftersökte vi en ökad förståelse för hur arbetet med kreativa processer kan upplevas av ledare i förhållande till de mål verksamheten satt upp. I samband med detta har vi sett hur ekonomiska faktorer är en självklar realitet vilken alla våra respondenter måste förhålla sig till. Vi har även tagit del av olika resultat gällande hur respondenterna upplever de ekonomiska målsättningarna i förhållande till arbetet med kreativa processer. De större företagen, eller åtminstone två av dem upplever inga motsättningar mellan ekonomiska målsättningar och kreativt arbete. De har stora resurser och behöver inte prioritera bort goda

idéer på grund av monetära skäl. De mindre företagen är däremot mer beroende av ett hälsosamt kassaflöde och tvingas därmed ta större hänsyn till hur resurserna inom företaget fördelas.

Det mest intressanta resultatet beträffande målsättningar är att så få respondenter har direkt ekonomiska sådana. Många av de mindre företagen säger sig istället ha andra målsättningar, att ha roligt och att få göra det man vill. Denna utveckling ser vi som ett tecken på en omsvängning från ekonomiska världen till mera frihetliga. De ekonomiska faktorerna är viktiga men de är många gånger underställda andra mer ogripbara drivkrafter som trivsel och välbefinnande.

Detta avslutar vår diskussion och vi leds nu vidare till en mer koncentrerad form av vad vi under arbetets gång kommit fram till.

6. Slutsatser

I denna del sammanfattas de slutsatser vi kommit fram till under studiens gång med syftet att tydliggöra svaren på de frågeställningar vilka legat till grund i arbetets utformning.

Innan slutsatserna presenteras vill vi erinra läsaren om de forskningsfrågor vi sökt svar på.

Huvudfrågor:

- *Vilka faktorer kännetecknar ledarskapet i kreativa miljöer?*
- *Hur kan utformandet av strategier gällande den kreativa arbetsprocessen se ut inom kunskapsintensiva verksamheter?*

Sekundärfrågor:

- *Hur upplever ledare inom kunskapsintensiva verksamheter ekonomiska målsättningar i förhållande till arbetet med kreativa processer?*
- *Kan storleken på verksamheten vara av betydelse för ledarskap och strategiskapande inom kunskapsintensiva verksamheter?*

Vi har kommit fram till att ledarskap i kreativa miljöer kännetecknas av faktorer som är kontextuella, vilket innebär att ledarens villkor i hög grad styrs av vilken kreativ miljö som ska ledas. Organisationens historik och graden av byråkrati är exempel på kontextuella faktorer vilka har stor inverkan på ledarens handlingsutrymme.

Generella tendenser för ledarens villkor kan likväl identifieras, dessa kännetecknas av faktorer som delaktighet, lagbyggande och värderingsstyrning.

Vi anser att en förståelse för ledarskapets kontextuella förutsättningar tillsammans med de mer generella villkor som präglar kunskapsintensiva verksamheter är av praktisk nytta för ledare inom kreativa miljöer. Utan kunskaper om behovet av deltagande och förståelse för verksamhetens innehåll tenderar ledaren att förlora legitimitet och ledarförmåga.

Strategier utformas mer planerande hos större företag och mer framväxande hos mindre. Strategiskapande är således också kontextberoende. Förklaringarna till innovationer och nya kreativa landvinningar är ofta kaotiska och delar av ett kausalt orsakssystem. Förklaringarna är således inte linjära. Mindre organisationer har kortare avstånd mellan centrum och periferi vilket gör att de snabbare kan fånga upp och realisera kreativa idéer. De större företagen slår

mer vakt om sina positioner och kombinerar detta bevakande med uttänkta strategier för långsam förnyelse.

Arbetsprocesserna genomsyras av grundtanken att kreativitet måste få kosta i form av minskad effektivitet. För att hantera den kostsamma kreativiteten i en process som annars drivs av rationella krafter inrättar organisationerna ett kreativt rum i processen där andra och mer fria premisser gäller. Detta kreativa rum benämns i uppsatsen som den kreativa fasen.

Det finns ett värde för praktikern att förstå hur kreativa processer fungerar. Att de kännetecknas av osäkerhet och att resultaten inte är givna. Det går dock att hantera ett behov av kreativitet någorlunda rationellt genom att tillåta effektivitetsminskningar och osäkerhet i särskilda faser inom annars rationellt framåtskridande arbetsprocesser.

Någon egentlig motsättning mellan arbetet med kreativa arbetsprocesser och ekonomiska målsättningar är inte tydlig. Ekonomiska faktorer är förutsättningar och ramar för samtliga respondentverksamheter men sällan en drivkraft. Målsättningarna handlar istället om andra saker, om att ha roligt och att få göra saker man älskar.

6.1 Framtida studier

Ämnet vi tagit oss an i denna uppsats är omfattande och präglas fortfarande till viss del av den mystik som nämndes i inledningen. Arbetet har ständigt lett oss in på sidospår, fött vår nyfikenhet och vilja att ta reda på mer. Framtida forskning skulle i vår mening gynnas av en mer djupgående studie av det kreativa arbetet. Hur går det egentligen till? Hur upplevs det av andra delar av verksamheten? Våra tidiga tankar om en observationsstudie där observatören får möjlighet att följa en innovationsprocess från början till slut skulle kunna komma väl till pass förutsatt att tidsramen är tillräckligt generös. Vi hoppas att det bidrag vi försökt ge i form av detta examensarbete inte bara intresserar utan också inspirerar våra medstudenter till en både spännande och välbehövad vidareutveckling inom området.

7. Referenser

7.1 Böcker

Ahrne, G. Papakostas, A. (2002) Organisationer, samhälle och globalisering (upplaga 1:12). Studentlitteratur, Lund.

Amabile, T.M. (1983) The Social Psychology of Creativity, Springer-Verlag, New York, N.Y.

Berger, P.L. Luckmann, T. (1967) The Social Construction of Reality. Anchor Books USA.

Bessant, J. Tidd J. (2011) Innovation and Entrepreneurship (second edition). John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, UK.

Czarniawska, B. (2006) Organization Theory (Volume 1). Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham UK, Northampton USA.

Deluze, G. Guattari, F. A (1988) Thousand Plateaus *Capitalism and Schizophrenia*. The Atlone Press, London.

Focault, M. (1987) Övervakning och straff *Fängelsets födelse*, Arkiv Förlag, Lund.

Ford, C.M. Gioia D.A. (1995) Creative Action in organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices, Sage Publications, CA.

Grey, C. (2009) En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer (upplaga 1:1), Studentlitteratur, Lund.

Hagtorn, R. (2004) Ledare, behövs dom? Strategisk Utveckling AB, Malmö

Hedenborg, S. Morell, M (red.) (2006) Sverige – En social och ekonomisk historia, Studentlitteratur, Lund.

Jackson, N. Carter, P. (2002) Organisationsbeteende i nytt perspektiv (Upplaga 1:1). Liber AB, Malmö.

Jacobson, D.I. Thorsvik, J. (1995) Hur moderna organisationer fungerar, Studentlitteratur AB, Lund.

Liedman, S-E. (1997) I skuggan av framtiden *Modernitetens idéhistoria*. Bonnier Alba, WSOY Finland.

Morgan, G. (1999) Organisationsmetaforer, Studentlitteratur, Lund.

Putnam, R.D. (1993) Den fungerande demokratin. Princeton University Press, USA.

Robisson, K. (2011) Out of our minds: Learning to be creative. Apstone, Oxford.

Schumpeter, J. (1942) Capitalism, Socialism and Democracy, Harper, New York.

Simons, R. (2000) Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. New Jersey: Prentice Hall.

Sternberg, R.J, Lubart, T.L. (1995) Defying the crowd: cultivating creativity in a culture of conformity. N.Y. Free Press, New York.

Strannegård, L. (red.) Jönsson, S. (2009) Ledarskapsboken, Liber, Malmö.

Styhre, A. Sundgren, M. (2005) Managing Creativity in Organizations – Critique and Practices. Palgrave Macmillan, Hampshire.

Sörlin, S. (2004) Mörkret i människan (andra tryckningen). Natur och Kultur, Stockholm.

Western S. (2008) Leadership – A Critical Text. Sage Publications London.

7.2 Vetenskapliga artiklar

Amabile, T. M. Conti, R. Coon, H. Lazenby, J. & Herron, M. (1996) Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39(5), 1154-1184.

Andriopoulos, C. (2001) Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management Decision*, Vol. 39 Iss: 10, pp.834 - 841

Campbell-Hunt, C. (2007) Complexity in practice. *Human relations*, June 2007, Vol 60(5), 793-823.

Florida, R. (2002) The Rise of the Creative Class, *The Washington Monthly*, May 2002.

Goncalo, J.A. Staw B.M. (2006) Individualism–collectivism and group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 100 (2006) 96–109

Hennessey B.A (2003): The Social Psychology of Creativity, Scandinavian Journal of Educational Research, 47:3, 253-271

Hennessey, B. A. Amabile T. M. (2010) Creativity. Annu. Rev. Psychol. 2010. 61:569–98

Mintzberg, H. (1994) The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, January-February

Mintzberg, H. (2009) Enough Leadership. Harvard Business Review, May 2009

Mumford M.D. (2010) Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. Human Resource Management Review, Vol.10 No.3 p. 313-351

Porter, M. E. (1996) What Is Strategy? Harvard Business Review, November-December 1996

Regner, P. (2003) Strategy Creation in the Pheriphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making, Journal of Management Studies 40:1 January 2003

Sundgren, M. (2005) Organisatorisk kreativitet kräver ny form av ledarskapsfilosofi. Management Magazine 2005:3 s. 76-81

Sternberg, R.J. (2006): The Nature of Creativity. Creativity Research Journal, 18:1, 87-98

Wahlkvist, E. (2007) Sweden in the Creative Age. Göteborg University, Göteborg.

Walton, A. P. (2003) The impact of interpersonal factors in creativity. International journal of entrepreneurial behaviour & research 9(4), 146-162

7.3 Internet

http://articles.businessinsider.com/2011-10-04/strategy/30241765_1_new-ideas-workforce-factors Hämtad 2012-04-15