



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Styrning i kreativitetsberoende organisationer
– En fallstudie av stilistiskt innovativa organisationer

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2016
Handledare: Peter Beusch
Författare: Lovisa Söderqvist
Karolina Lundin

Förord

Inledningsvis vill vi uppmärksamma organisationerna som ställt upp på intervjuer. *Tack!* Utan er hade vi inte kunnat genomföra denna studie. Vi önskar er all lycka och framgång i fortsättningen och förhoppningsvis kan denna studie bidra med insikter. Fortsättningsvis vill vi tacka vår handledare Peter Beusch som styrt och avstyrt våra kreativa själar i rätt riktning. Vi vill slutligen tacka varandra för ett gott samarbete!

Göteborg, 26 Maj 2016

Lovisa Söderqvist

Karolina Lundin

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,
Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, VT 16

Författare: Karolina Lundin och Lovisa Söderqvist

Handledare: Peter Beusch

Titel: Styrning i kreativitetsberoende organisationer – En fallstudie av stilistiskt innovativa organisationer

Bakgrund och problem: *Management control* forskningen står inför ett starkt paradigmskifte där allt mer ny forskning påvisar styrningens viktiga roll i att skapa kontextuella förutsättningar för kreativitet. Detta motsäger traditionell forskning i området som i regel hävdar att styrning begränsar kreativitet. Det finns således en spänning mellan styrning och kreativitet som troligtvis gör sig uttryck i kreativitetsberoende organisationers ekonomistyrning.

Syfte: Att studera hur komplexiteten avseende spänningen mellan styrning och kreativitet gör sig uttryck i kreativitetsberoende organisationers ekonomistyrning. Studien menar att beskriva de styrformer som kreativitetsberoende organisationer använder och utifrån mönster och likheter kunna besvara vilken form eller vilka former av styrning som prioriteras.

Metod: Studien är av kvalitativ metod och av explorativt slag. Empirin bygger på primärdata som har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. *Multiple case studies* (fallstudier) har valts som forskningsstrategi.

Resultat och slutsatser: *Personnel controls*, följt av den medierande styrformen *culture controls*, utgör de högst prioriterade styrformerna i kreativitetsberoende organisationer. Dessa möjliggör en aktivering av den inre motivationen hos medarbetare som tidigare har identifierats som en avgörande kontextuell faktor för kreativitet. Även *output controls* anses vara viktiga för kreativitetsberoende organisationer. *Output controls* används på ett alternativt sätt, där de kopplas till personlig utveckling snarare än *performance* (prestation) som ökar graden av inre motivation hos medarbetare. *Behavioral controls* prioriteras lägst, men förekommer i inspirerande syfte. *Inspirational* och *directional controls* faller inom ramarna för de traditionellt distingerade ekonomistyrningsformerna, men bidrar till den totala styrningen med kompletterande syften.

Förslag till fortsatt forskning: Det hade varit intressant att undersöka hur kreativitetsberoende organisationer arbetar med employer branding för att locka till sig rätt personer. Ett annat förslag är att undersöka hur medarbetare i kreativitetsberoende organisationer upplever de olika formerna av styrning med hänsyn till deras grad av inre motivation för det organisationen gör. Ett tredje förslag är att utföra samma studie på stora organisationer.

Nyckelord: Ekonomistyrning, Stilistisk Innovation, Inre motivation, Kreativitet, Kreativitetsberoende organisationer, Styrform

Definitioner

Kreativt arbete	Generering av nya, användningsbara idéer eller lösningar.
Kreativitetsberoende organisationer	Organisationer vars värdeerbjudande har sitt ursprung i medarbetares kreativitet, kunskap och talang samt har potentiell för värde- och jobbskapande genom generering och nyttjande av <i>intellectual property</i> (intellektuella egendomar). (Översatt till svenska från engelska, källa: UK Department of Culture, Media, and Sports, 2001)
Stilistisk innovation	Innovation som syftar till att skapa nya sociala värderingar kring en produkt, snarare än att ändra de tekniska eller fysiska egenskaperna.
Opportunistiskt beteende	Beteende grundat i egenintresse som avviker från organisationens intresse.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2. Problemdiskussion	3
1.3. Forskningsfråga.....	3
1.4. Syfte	4
1.5 Avgränsningar.....	4
2. Metod	5
2.1. Val av metod	5
2.2. Forskningsdesign och urval	6
2.2.1. Utformning av intervjuguide.....	6
2.2.2. Genomförande av intervjuer	6
2.2.3. Urval av organisationer & branscher	7
2.2.3.1 Små organisationer	7
2.2.3.2 Branscher	7
2.2.3.3 Respondenter.....	8
2.3. Analys	9
3. Teoretisk referensram	11
3.1. Egenskaper av kreativt arbete	11
3.2. Egenskaper av kreativt arbete driven av stilistisk innovation	13
3.3 Ekonomistyrning	14
3.3.1. Styrformer.....	14
3.3.2. Styrning av kreativitetsberoende organisationer	15
3.3.2.1 Behavioral controls.....	15
3.3.2.2 Output controls	16
3.3.2.3 Input controls.....	17
3.3.3. Styrning av kreativitetsberoende, stilistiskt innovativa organisationer	18
3.3.3.1 Directional controls	19
3.3.3.2 Inspirational controls	19
4. Empiri	21
4.1. Dragster	21
4.2. Oddway	24
4.3. Mareld Landskapsarkitekter AB	28
4.4. Berge Embedded Solutions AB	31
5. Diskussion	35
5.1. Behavioral controls - "bättre förlåten än förbjuden"	35
5.2. Output controls - "personlig utveckling framför prestationsmätning"	35
5.3. Personnel controls - "att lira bra ihop"	37
5.4. Culture controls - "ett delvis framväxande substitut"	38
5.5. Inspirational controls - "inspirerande procedurer"	39
5.6. Directional controls - "kund och kultur".....	40
6. Slutsatser	41
6.1. Avslutande reflektion.....	42

6.2. Bidrag till forskning.....	43
6.2. Förslag till fortsatt forskning.....	43
Källförteckning	44
Appendix A - Intervjuguide	48

1. Introduktion

1.1 Problembakgrund

Kreativitet inom organisationer har under de senaste åren blivit ett mycket uppmärksammat ämne, både av näringslivet och av forskning. I synnerhet har kreativitet blivit uppmärksammat som en avgörande framgångsfaktor för organisationer, då kreativa organisationer påstås ha en konkurrensfördel gentemot mindre kreativa organisationer i att skapa långsiktigt värde för sina *stakeholders* (intressenter) då kreativitet är en värdefull förutsättning för innovation. (George, 2007) Forskning har exempelvis visat att organisationer med hög innovationsförmåga är mer lönsamma än genomsnittsorganisationer. (Greenberg & Baron, 1999 s. 569)

Det har således forskats mycket inom området kring hur organisationer kan skapa kontextuella förutsättningar för att öka kreativitet inom sina organisationer, och vilka faktorer som gynnar, respektive missgynnar kreativitet. (George, 2007) Även om kreativitet har identifierats som en konkurrensfördel för organisationer generellt, finns det organisationer som är särskilt beroende av kreativitet hos anställda. UK Department of Culture, Media and Sports (2001 s. 5) anger en lista med 9 exempel på kreativitetsberoende branscher, som exempelvis kommunikation, design, arkitektur och mjukvaruutveckling, och definierar den kreativitetsberoende branschen enligt följande:

"Those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property."

Dessa organisationers främsta konkurrensfördel kan således antas vara medarbetare med hög kreativ förmåga. Ytterligare karaktäriseras ofta denna typ av organisation av stilistiskt driven innovation, som syftar till att skapa innovation i de estetiska komponenterna av en produkt som i sin tur skapar både en ny fysisk produkt och en ny mening. (Cappetta, Cillo, & Ponti, 2006) Denna typ av branscher har relativt nyligen presenterats som utmärkande snabbt växande. (UNESCO, 2007) Detta faktum gör det väsentligt att bidra med vetenskapliga studier av organisationer inom de kreativitetsberoende branscherna.

Ekonomistyrning syftar till att uppmärksamma, motivera och uppmuntra medarbetare till att agera i linje med organisationens mål genom att skapa målkongruens mellan medarbetares och organisationens *objectives* (mål). (Merchant & van der Stede, 2012 s. 9) Det finns olika former av styrning, där en traditionell uppdelning av styrformer (Cardinal, 2001) är *output controls*, *behavioral controls* och *input controls* (Snell, 1992). De olika styrformerna styr medarbetare mot målkongruens på olika sätt och har olika inverkan på medarbetare. (Snell, 1992)

Eftersom kreativa medarbetare till hög grad drivs av inre motivation (Grabner, 2008) som kan påverkas av kontextuella faktorer (Deci & Ryan, 2000), blir denna inneboende benägenhet hos kreativa medarbetare en faktor som spelar in på organisationens val att styra. I kreativitetsberoende organisationer finns det alltså starka incitament till att skapa kontextuella förutsättningar för kreativitet hos medarbetare, men samtidigt måste dessa organisationer uppfylla organisatoriska nödvändigheter som produktivitet och styrning. (Amabile, 1998)

Å ena sidan måste organisationer använda styrning för att styra önskvärt beteende hos medarbetare (Merchant & Van der Stede 2012, s. 9) men å andra sidan måste de skapa maximala förutsättningar för kreativitet hos medarbetare. Balansen mellan styrning och kreativitet medför således en utmaning för organisationer. (Amabile, 1998) Denna problematik är relevant för samtliga organisationer, men i kreativitetsberoende organisationer kan den antas vara central då de är till högsta grad beroende av kreativitet hos medarbetare. (Grabner, 2008)

I synnerhet har ett flertal studier påvisat att styrning är en kontextuell faktor som begränsar kreativitet. (eg. Amabile, 1998; Kanter, 1983) Det har argumenterats för att formell styrning tvingar medarbetare till att offra sina egna mål och intressen och istället acceptera och anpassa sig efter organisationens mål och planer, vilket underminerar den inre motivationen som krävs för kreativitet. (Amabile, 1996; Shalley, Gilson, & Blum, 2000 citerade av Adler & Chen, 2011) En stor del av tidigare forskning om hur kreativitetsberoende organisationer kan fostra kreativitet har framförallt föreslagit att användning av en låg nivå av formell styrning är gynnsamt med hänsyn till deras kreativa benägenhet. (e.g. Shalley, Zhou & Oldham, 2004; George, 2007)

Dock visar en aktuell studie från 2016 (Grabner & Speckbacher, 2016) att även när kreativitet är av högsta grad viktigt för organisationer, finns det fortfarande goda skäl för chefer att utöva formell styrning. Grabner och Speckbachers (2016) slutsats om att formell styrning behövs i kreativitetsberoende organisationer grundar sig i tidigare kritik mot att ha en låg nivå av formell styrning, och konkluderar att organisationer som är kreativitetsberoende utsätts för särskilt höga risker kring opportunistiskt beteende hos sina medarbetare, vilket skapar en nödvändighet för formell styrning för att kontrollera och reglera beteende hos medarbetare. Adler och Chen (2011) presenterar bevis för hur formell styrning kan gynna kreativitet, genom att undersöka hur styrning påverkar motivation, som i sin tur påverkar kreativitet. Bisbe och Otley (2004) fann i sin studie att interaktiv användning av formell styrning av chefer har positiva effekter på innovation och långsiktig *performance* (prestation) inom produktutveckling. Davila (2000) fann i en studie att styrning, i synnerhet *performance measurement systems* (prestationsmätande system), förstärker projekts prestationer inom produktutveckling om systemet bidrar med information som syftar till att lära eller att minska ovisshet. Det råder alltså oenighet i forskningen kring huruvida styrning och vilka former av styrning som är gynnsamma i kreativitetsberoende kontexter.

1.2. Problemdiskussion

Allt mer ny forskning visar på att styrning är gynnsamt för att skapa förutsättningar för kreativitet, vilket motsäger mycket av den tidigare forskningen i området. Som Adler och Chen (2011) uttrycker det, står *management accounting och control* (ekonomistyrning) forskningen inför ett starkt paradigmskifte, som belyser ekonomistyrningens roll i att skapa organisatorisk kreativitet.

Om det finns det en diskrepans mellan troligt och önskvärt utfall i organisationen bör detta gap reduceras genom att använda mer eller annan form av styrning i syfte att få medarbetares beteende att gå i linje med det önskvärda utfallet. (Merchant & Van der Stede, 2012 s. 209) För att kunna styra medarbetare blir det alltså väsentligt att förstå organisationens medarbetare och hur de reagerar på olika former av styrning. (Merchant & Van der Stede, 2012 s. 217)

Vidare blir det intressant att undersöka styrning i organisationer vars innovation är stilistiskt driven, då den stora delen av tidigare forskning har undersökt styrning i organisationer vars innovation drivs av teknologi. De två typerna av innovation skiljer sig från varandra, och det är inte säkert att styrning påverkar de kreativa processerna i teknologi-driven innovation på samma sätt som det påverkar de kreativa processerna i stilistiskt driven innovation. (Davila & Ditillo, 2013) Därmed finns det goda skäl att bidra med empirisk forskning inom området för ekonomistyrning i kreativitetsberoende organisationer som fokuserar på stilistiskt driven innovation.

Då kreativitetsberoende organisationer inom stilistisk innovation består av framförallt kreativa medarbetare (Cappetta et al., 2006) som till hög grad drivs av inre motivation (Grabner, 2008), blir det intressant att undersöka huruvida detta gör sig uttryck i kreativitetsberoende organisationers ekonomistyrning. Även den inkonsekventa tidigare forskningen om huruvida styrning är viktigt i kreativitetsberoende organisationer bidrar till att det är både intressant och relevant att undersöka hur kreativitetsberoende organisationer faktiskt använder sig av styrning. Med bakgrund i dessa två faktorer tycker vi oss finna en problematik som är intressant att undersöka. Sammanfattningsvis belyser vår problemdiskussion att det finns en omdiskuterad komplexitet avseende spänningen mellan styrning och kreativitet, och att denna troligtvis gör sig uttryck i kreativitetsberoende organisationers ekonomistyrning.

1.3. Forskningsfråga

Baserat på studiens bakgrund och problemdiskussion ovan är vår forskningsfråga formulerad enligt följande:

Med hänsyn till komplexiteten avseende spänningen mellan kreativitet och styrning, hur prioriterar kreativitetsberoende organisationer användning av olika ekonomistyrningsformer i syfte att styra sina medarbetare?

1.4. Syfte

Syftet med denna studie är att studera ekonomistyrning och hur komplexiteten avseende spänningen mellan styrning och kreativitet gör sig uttryck i organisationers ekonomistyrning. Detta i kreativitetsberoende organisationer. Denna studie syftar således till att förstå hur dessa kreativitetsberoende organisationer, med fokus på stilistisk innovation, väljer att styra sina medarbetare. Studien menar att beskriva de styrformer som de undersökta organisationerna använder och utifrån mönster och likheter i deras styrning kunna besvara vilken form eller vilka former av styrning som prioriteras i kreativitetsberoende organisationer.

1.5 Avgränsningar

Då vi har valt att studera kreativitetsberoende organisationer och deras ekonomistyrning har vi fått avgränsa vår studie. Vår studie är begränsad till följande: små, Göteborgs-baserade kreativitetsberoende organisationer vars innovation är stilistiskt driven. Dessa avgränsningar begränsar möjligheten till att direkt generalisera våra slutsatser till andra kontexter.

Ytterligare syftar denna studie inte till att studera komplexiteten som uppstår av spänningen mellan ekonomistyrning och kreativitet, utan endast till att studera hur kreativitetsberoende organisationer prioriterar ekonomistyrningsformer med bakgrund i denna komplexitet.

2. Metod

I detta kapitel presenteras den metoden vi har valt för att åstadkomma syftet med denna studie. Vi redogör för val av metod, angreppssätt, strategi, datainsamling och urval av respondenter samt inkluderar en löpande metodkritik.

2.1. Val av metod

Syftet med denna studie är att studera ekonomistyrning och hur komplexiteten avseende spänningen mellan styrning och kreativitet gör sig uttryck i ekonomistyrningen i kreativitetsberoende organisationer. För att uppnå detta syfte har vi valt att göra en kvalitativ studie. En kvalitativ studie är lämplig i sammanhang där undersökningen syftar till att få en fördjupad förståelse för ett visst problemkomplex och få en förståelse för helheten av problemkomplexets sammanhang. (Holme, Solvang & Nilsson, 1997) I synnerhet har vi valt att genomföra kvalitativa intervjuer som den primära källan för empirisk data.

Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie med inslag av explorativ karaktär. Ett explorativt angreppssätt är lämpligt i studier där forskare vill söka nya insikter och undersöka ett fenomen från en ny synvinkel. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009 s. 139) Det är ett särskilt lämpligt angreppssätt för studier som syftar till att få en djupare förståelse för ett problem som inte är helt tydligt från början. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009 s. 139) Eftersom problematiken i denna studie grundas i att det råder delade meningar om styrnings roll och effekt i kreativitetsberoende kontexter är inslag av ett explorativt angreppssätt lämpligt. En fördel med det explorativa angreppssättet är att det tillåter flexibilitet i att ändra riktning av studien utifrån insikter från data. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009 s. 140)

2.1.2. Fallstudier som forskningsstrategi

Den strategi vi har valt för att genomföra vår studie är *case studies* (fallstudier), i synnerhet *multiple case studies* (flera olika fallstudier). *Case studies* (fallstudier) är en lämplig strategi när studien syftar till att studera ett aktuellt fenomen i den rådande kontexten och få en riklig förståelse för studiens kontext och rådande processer. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009 s. 145) Eftersom vår studie syftar till att förstå hur fenomenet spänningen mellan kreativitet och styrning gör sig uttryck i kontexten kreativitetsberoende organisationer är *multiple case studies* (flera olika fallstudier) en lämplig strategi. För att vi ville att vårt resultat skulle kunna vara representativt för kreativitetsberoende, stilistiskt innovativa organisationer valde vi att göra *multiple case studies* (flera olika fallstudier) istället för en *case study* (fallstudie). (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009 s. 147)

2.1.3. Kvalitativa intervjuer

Vi har valt att samla in primärdata genom kvalitativa intervjuer. En styrka av kvalitativa intervjuer är att de liknar en normal, vardaglig konversation vilket skapar en bra stämning för intervjuer. (Holme, Solvang & Nilsson, 1997 s. 99) Vi har valt att genomföra semistrukturerade

intervjuer som anses vara lämpliga för ett angreppssätt av explorativt slag för att få en fördjupad bild av det fenomenet som råder. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009 s. 322) Semistrukturerade intervjuer tillåter även flexibilitet under intervjuerna (Bryman & Bell, 2013 s. 475), vilket är nödvändigt med hänsyn till vårt syfte med explorativt inslag. I semistrukturerade intervjuer är intervjuare flexibla i hur frågorna ställs, i ordningen som frågorna ställs och i att ställa eventuella följdfrågor. Semistrukturerade intervjuer lämnar även flexibilitet till den person som intervjuas att ta upp ämnen som de finner särskilt intressanta eller relevanta. (Bryman & Bell, 2013 s. 475-476) Samtidigt tillåter semistrukturerade intervjuer godtycklig struktur då intervjuare ofta följer en intervjuguide. (Bryman & Bell, 2013 s. 475) Detta är viktigt i vår studie då vi genomför flera intervjuer som måste kunna jämföras. (Bryman & Bell, 2013 s. 480) Ytterligare har vi valt att göra personliga intervjuer eftersom detta kan tänkas bidra till öppenhet hos intervjupersonen, samt vara relevant att besöka kontorsmiljön.

Nackdelen med kvalitativa intervjuer är att resultatet påverkas av hur intervjuare ställer frågor och interagerar med intervjupersonen. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009 s. 324) Kvalitativa intervjuer utgör även vissa risker för kvalitén och pålitligheten av den insamlade data. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009 s. 326) Pålitligheten av studien kan påverkas i den mån att intervjuerna inte är standardiserade, vilket medför en ovisshet kring huruvida andra forskare skulle komma fram till samma resultat. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009 s. 326) Partiskhet från intervjuare och intervjupersonen kan även påverka kvalitén av data. Det faktum att vi förklarade definitioner av vissa ekonomistyrningsbegrepp för intervjupersonerna kan ha lett intervjupersonernas svar. Detta kan ha manipulerat resultaten och utgör således en partiskhet från vår sida. Slutligen medför kvalitativa intervjuer, och i synnerhet fallstudie som strategi, en begränsning för studiens generaliserbarhet. Utifrån ett begränsat antal intervjuer är det inte möjligt att statistiskt säkerställa slutsatser om en population. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009 s. 327) Således har vår studie en begränsad generaliserbarhet.

2.2. Forskningsdesign och urval

2.2.1. Utformning av intervjuguide

Vi har valt att använda oss av en intervjuguide då det vid semistrukturerade intervjuer är önskvärt att använda sig av en intervjuguide. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009 s. 321) Intervjuformuläret bestod av frågor som var indelade i kategorier utifrån vårt teoretiska ramverk. Vi använde samma intervjuguide för samtliga intervjuer för att kunna jämföra intervjuerna i efterhand. De allra flesta frågorna var av öppen natur, som uppmuntrar intervjupersonen att komma med utförliga och utvecklade svar. Öppna frågor är lämpade för vårt syfte med explorativt inslag. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009 s. 337)

2.2.2. Genomförande av intervjuer

Intervjuerna ägde rum på respektive organisations kontor, dels för att vi var intresserade av att uppleva respektive organisations kontor, och dels för att intervjupersonerna troligtvis skulle

känna sig tryggast i den miljön. Båda författarna deltog på alla intervjuer, där en av oss ställde frågor och en av oss antecknade. Dock var båda två fria till att ställa följdfrågor under intervjuens gång. Ofta ställde vi följdfrågor för att få en fördjupad insikt i ett intressant ämne eller ett intressant påstående. Följdfrågorna var ofta *probing* (undersökande) i naturen, som hjälper intervjuare utforska ett område som är relevant för frågeställningen med ett särskilt fokus. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009 s. 338)

Vidare valde vi att spela in intervjuerna, dels för att komma ihåg vad som sades, och dels för att komma ihåg hur saker sades vilket är viktigt i kvalitativa sammanhang. (Bryman & Bell, 2013 s. 489) Direkt efter intervjuerna transkriberades de inspelade intervjuerna. Även om transkribering är tidskrävande (Bryman & Bell, 2013 s. 491) ville vi skriftligt dokumentera intervjupersonernas svar och uttrycks sätt för att säkerställa att inte gå miste av någon information i analysen.

2.2.3. Urval av organisationer & branscher

2.2.3.1 Små organisationer

Mycket forskning inom ekonomistyrning riktar fokus på stora organisationer då stora organisationers styrning ofta är tydlig och strukturerad vilket skapar goda förutsättningar för att observera olika fenomen inom området ekonomistyrning. (Chenhall, 2003; Cardinal 2001) Dock överrepresenteras kreativitetsberoende organisationer driven av stilistisk innovation i Sverige av små organisationer (enligt EU:s definition av små organisationer, mindre än 50 anställda och mindre än 10 MEUR i årlig omsättning (Tillväxtverket, 2016)). Exempelvis är 99,3% av arkitektorganisationer, 99,7% av industri-och produktdesignsorganisationer, och 99,3% av Reklam, PR, mediebyrå, -och annonsförsäljningsorganisationer små organisationer. (Business Retriever, 2016) Därmed valde vi att undersöka små organisationer, då undersökning av stora organisationer inte hade varit en god representation av kreativitetsberoende, stilistiskt innovativa organisationer i Sverige. Utifrån att vi har valt att undersöka små organisationer förenklades möjligheten att komma i kontakt med de övergripande ansvariga. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009 s. 169) Detta sågs som en förutsättning för att uppnå syftet med studien.

2.2.3.2 Branscher

För att våra resultat skulle kunna representera organisationer som är kreativitetsberoende och stilistiskt innovativa har vi valt att undersöka fyra organisationer från fyra olika branscher. Dessa branscher valde vi utifrån Cappetta, Cillo, och Pollis (2006) definition av stilistiskt innovation samt UK Department of Culture, Media and Sports (2001) definition och lista av *creative industries* (kreativitetsberoende branscher). Vi bestämde oss således för de fyra branscherna arkitektur, mjukvaruutveckling, filmproduktion och kommunikation som utgör en god representation av kreativitetsberoende, stilistiskt innovativa organisationer.

I många organisationer blandas stilistisk innovation med teknisk innovation, som i exempelvis mjukvaruutvecklingsbranschen. Denna kombination av innovation kan påverka organisationens

styrning, och sådana organisationer kan därmed eventuellt inte vara en godtycklig representation av styrning i ett kreativtetsberoende, stilistiskt innovativt kontext. Vårt val av en mjukvaruutvecklingsorganisation för denna studie kan på så sätt eventuellt påverka pålitligheten av denna studie.

2.2.3.3 Organisationer

För att välja organisationer att intervjua använde vi oss av *non-probability sampling* (icke-slumpmässigt urval). Denna typ av urval baseras på forskarens subjektiva bedömning, och i vissa studier anses det vara ett praktiskt tillvägagångssätt för att välja urval med hänsyn till studiens syfte och studiens begränsningar. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009 s. 233) Med tanke på studiens omfattning och vårt val av kvalitativa intervjuer, som kräver omfattande tid av intervjupersonerna, bedömde vi att detta tillvägagångssätt var lämpligt. Vi använde oss av organisationsdatabasen Business Retriever för att söka efter potentiella företag att kontakta för intervjuer. Vi sökte efter små organisationer, i enlighet med EU:s definition (Tillväxtverket, 2016), i de branscher vi ville undersöka (arkitekt, mjukvaruutveckling, kommunikation och filmproduktion). Vi valde slumpmässigt ett flertal organisationer per bransch och kontaktade VD:n på respektive bolag för att boka in intervjuer. Vi valde den organisation per bransch vars VD svarade först.





Antalet intervjuer är baserat på aspekterna tid och kvalitet. Med grund i dessa är fyra intervjuer på ca 45 - 60 min var ett rimligt antal för att materialet skulle bli hanterligt och lagom omfattande för att ge oss en överblick samtidigt som vi fortfarande har möjlighet att se de viktiga detaljerna som är viktiga för att kunna förstå likheter och skillnader, (Trost, 2005 s. 123) och på så sätt urskilja möjliga mönster.

Vårt val av organisationen Berge kan i synnerhet potentiellt påverka pålitligheten av vår studie. Deras organisation är ett konsultbolag som jobbar med kreativ produktdesign och mjukvaruutveckling, men organisationen jobbar även mycket med tekniska ingenjörstjänster. Därmed jobbar organisationen med teknisk och stilistisk innovation, och detta kan i sin tur påverka pålitligheten av data från denna organisation.

Tabellen nedan illustrerar en sammanfattning av de undersökta bolagens kontext. All information i tabellen finns tillgänglig med källhänvisning i empirin.

2.2.3.3 Respondenter

Då vår studie syftar till att få en detaljerad bild av styrning i kreativtetsberoende organisationer är det relevant att tala med den personen inom organisationerna som har övergripande ansvar för organisationen, alltså VD. Vi ansåg att VD:n var den person som kunde ge oss de bästa och mest fördjupade svaren om vår frågeställning. En respondent, respondenten från Berge, är anonym i denna studie och benämns härmed som "Anonym chef".

Företag				
Registrerat Företagsnamn	Oddway Film & Television AB	Mareld Landskapsarkitekter AB	Dragster Kommunikation AB	Berge Consulting AB
Antal anställda	12	9	17	32
Ort	Göteborg	Göteborg	Göteborg	Linköping, Palo Alto, Göteborg, Lund, Stockholm & Barcelona
Etableringsår	2009	2006	1997	2007
Tjänster	Film	Landskapsarkitektur	Varumärkesprofileringar, kampanjer, PR, webb & digital	Creatitve/design, engineering & embedded solutions
Omsättning (TKR)	10 394 (år 2015)	5 313 (år 2015)	14 450 (år 2014)	43 649 (år 2014)
Uppfyller EU:s definition av små organisationer *	Ja	Ja	Ja	Ja

* Vid kontrollen har växelkursen för 2016-05-24 använts. 10 MEUR = 93 402 700 SEK

2.3. Analys

Med hänsyn till vårt syfte med explorativa inslag är vår studie av abduktiv karaktär. I en abduktiv metod relateras ett empiriskt fenomen eller händelse till en regel, vilket ger nya insikter kring fenomenet eller händelsen. Istället för att följa en logisk process som i de induktiva och deduktiva metoderna förlitar sig abduktiv metod på kreativitet och intuition för att finna nya vetenskapliga insikter. Intuition används ofta i denna metod då oförutsägbara resultat ofta förekommer, som behövs förklaras men samtidigt inte kan förklaras med hjälp av etablerad forskning. (Kovács & Spends, 2005) Således har vår studie ingen formell analysmodell. Snarare förlitar vi oss på vårt iterativt framarbetade teoretiska referensram för att förstå och tolka fenomenet styrning i kreativitetsberoende organisationer.

För att få någorlunda struktur i analysprocessen har vi delvis arbetat med Saunders, Lewis och Thornhills (2009, s. 489) 3-steps process för att analysera kvalitativ data började vi med att sammanfatta den empiriska data från intervjuerna genom att skriva ihop transkriberingen till en

löpande text. Sedan utvecklade vi kategorier för data utifrån vårt teoretiska ramverk baserat på, och delade upp den löpande texten i kategorierna. Slutligen strukturerade vi data i kategorierna genom att hitta och förstå mönster i enlighet med vår teoretiska referensram. Med tanke på vår abduktiva metod fick vi arbeta med denna process iterativt.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenterar vi den teoretiska referensramen som tillsammans med det empiriska underlaget i kommande kapitel kommer ligga till grund för analys. För att förstå styrning i kreativitetsberoende organisationer inleder vi kapitlet med att kortfattat presentera egenskaperna av kreativt arbete, kreativa medarbetare, kreativt arbete driven av stilistisk innovation och inre motivation för att redogöra för kontexten. Sedan presenterar vi kort begreppet ekonomistyrning och hur vi har valt att klassificera de olika formerna av ekonomistyrning. Slutligen följer en litteraturoversikt av ekonomistyrning i kontexten kreativitetsberoende organisationer.

3.1. Egenskaper av kreativt arbete

En klassisk och allmänt accepterad definition (Jaeger & Runco, 2012) av kreativitet är Steins (1953) definition:

“The creative work is a novel work that is accepted as tenable or useful or satisfying by a group in some point in time.” (Stein, 1953)

Utifrån denna definition kan man definiera kreativt arbete som generering av nya, användningsbara idéer eller lösningar. (Amabile, 1997) Kreativt arbete har unika egenskaper som gör att det skiljer sig markant från andra arbeten där kreativitet är mindre viktigt. I synnerhet skiljer sig kreativa produkter och tjänster, deras utvecklingsprocess och preferenser hos kreativa medarbetare signifikant från andra arbeten i världsekonomin. Dessa skillnader grundar sig i de unika och extrema egenskaperna som utmärker kreativt arbete i förhållande till andra arbeten. (Caves, 2000) Kreativt arbete karaktäriseras av två huvudsakliga egenskaper: hög komplexitet och hög ovisshet. (Grabner, 2008)

Slutresultatet av kreativt arbete, kreativa produkter och tjänster, är i de allra flesta fall originella/specialiserade och ostandardiserade. Eftersom specialiserade och ostandardiserade produkter och tjänster kräver komplext arbete för att utvecklas (Chenhall, 2003) är kreativt arbete därmed komplext (Grabner, 2008). Kreativt arbete anses vara ovisst på grund av två anledningar, låg programmerbarhet och låg resultatmätbarhet. Dels kan inte önskat beteende under den kreativa arbetsprocessen definieras eller mätas på ett tydligt sätt (låg programmerbarhet) då den utgörs av immateriella moment som är helt beroende på individens individuella problemlösningstil, och dels kan inte *performance targets* (prestationsmål) definieras tydligt (låg resultatmätbarhet) då det önskade slutresultatet av en kreativ arbetsprocess inte kan definieras på förhand. (Grabner, 2008)

Kreativitetsberoende organisationer kräver alltså särskild styrning med hänsyn till de utmärkande egenskaperna för kreativt arbete (hög komplexitet, låg programmerbarhet, och låg resultatmätbarhet). (Grabner, 2008) Dock medför även de utmärkande egenskaperna för kreativa medarbetare att kreativitetsberoende organisationer kräver särskild styrning. (ibid) Den höga

komplexiteten, låga programmerbarheten och låga resultatmätbarheten som karakteriserar kreativt arbete pekar på att kreativt arbete är personligt utmanande för kreativa medarbetare. (ibid) Människor upplever inre motivation, en persons vilja att göra något som resultat av eget intresse och passion, (endast) för de aktiviteter som de bär ett inre intresse för. Dessa aktiviteter är de som har särdrag av nymodighet, utmaning, eller ett estetiskt värde (novelty, challenge, or aesthetic value). (Deci & Ryan, 2000) Således förväntas arbete som uppvisar särdrag av nymodighet, utmaning, och/eller estetiskt värde uppmuntra till högre inre motivation hos medarbetare. Det är därmed högt sannolikt att kreativa medarbetare till hög grad drivs av inre motivation (Grabner, 2008).

Den inre motivationen hos medarbetare har identifierats som en avgörande kontextuell faktor för kreativitet i kontrast till extern motivation, motivation som kommer utifrån en person i form av belöning eller straff, som har identifierats som en potentiell begränsande kontextuell faktor för kreativitet. (Amabile, 1998). Extern motivation kan påverka den inre motivationen negativt då dessa belöningar och straff minskar en persons känsla av autonomi och i sin tur underminerar denna minskning av autonomi den inre motivationen. (Deci & Ryan, 2000). I kontrast till detta förstärker möjlighet till val, uppmärksammande av känslor, och möjlighet till att välja egen riktning en persons inre motivation då det förstärker känslan av autonomi. (Deci & Ryan, 2000)

Ytterligare är det viktigt att uppmärksamma att medarbetare som till hög grad drivs av inre motivation tenderar att bli mer känslomässigt involverade med ett projekt eller en uppgift, snarare än med organisationen de tillhör. (Gaddis, Mumford, Scott & Strange, 2002) Därmed finns det en hög risk att kreativa medarbetare agerar opportunistiskt, exempelvis genom att fortsätta med ett projekt som inte är ekonomiskt lönsamt. (Grabner, 2008)

Deci och Ryan (2000) hävdar att inre motivation antingen kan underlättas eller undermineras av sociala och miljömässiga kontextuella faktorer. Författarna argumenterar för att sociala och miljömässiga kontextuella faktorer kan framkalla och upprätthålla, respektive dämpa och minska, den inneboende benägenhet som inre motivation är hos människor. Genom att stödja eller begränsa tre särskilda inneboende psykologiska behov hos människor (autonomi, känsla av kunnighet, och tillhörighet) kan kontextuella faktorer påverka inre motivation hos människor. Vid rätt förhållanden kommer inre motivation alltså att frodas. (Deci & Ryan, 2000)

Gester som bekräftar en persons känsla av *competence* (kunnighet), som exempelvis feedback och belöningar, kan öka en persons inre motivation för den specifika uppgiften. Således har det funnits att exempelvis en optimal nivå av utmaning, och frihet från underminerande utvärderingar gynnar inre motivation. Dock stärks personens inre motivation inte av enbart en känsla av kunnighet, om den inte kombineras med en känsla av autonomi. Alltså kan inre motivation endast upplevas av en person om denne upplever en bekräftad känsla av kunnighet och en känsla av att

dennes arbete är självbestämt. Inre motivation kräver således direkt kontextuell support som stöttar dessa två känslor. (Deci & Ryan, 2000)

Autonomi är således den avgörande kontextuella faktorn för personers inre motivation. (Deci & Ryan, 2000) Det finns dock olika typer av autonomi som är viktiga att särskilja, strategisk autonomi och operativ autonomi. Strategisk autonomi är självbestämmande av ett mål eller resultat, medan operativ autonomi är självbestämmande av medel kring hur ett mål uppnås. (Bailyn, 1985)

En persons känsla av *relatedness* (tillhörighet) påverkar även personens inre motivation. I synnerhet är det enligt Deci och Ryan (2000) mer sannolikt att en persons inre motivation kommer frodas i en kontext som karaktäriseras av säkerhet och tillhörighet. Dock påpekar Deci och Ryan (2000) att många uppgifter som involverar inre motivation utförs enskilt från grupp, vilket pekar på att en känsla av tillhörighet inte är avgörande för inre motivation, men att det kan förstärka den.

3.2. Egenskaper av kreativt arbete driven av stilistisk innovation

I princip har all tidigare forskning i området fokuserat på att undersöka relationen mellan styrning och kreativitet/innovation i olika produktutvecklingskontexter, där teknisk innovation ligger i centrum. (Davila & Ditillo, 2013) Dock har föga forskning, med några undantag (eg. Davila & Ditillo, 2013; Carter & Jeacle, 2012), undersökt relationen mellan styrning och kreativitet i kontexter där stilistisk innovation ligger i centrum. Teknologisk innovation syftar till att ändra eller tillägga fysiska funktioner eller egenskaper till en produkt. Stilistisk innovation syftar däremot till att skapa nya sociala värderingar kring en produkt, snarare än att ändra de fysiska funktionerna eller egenskaperna. (Cappetta et al., 2006) Som Wijnberg (2004) uttrycker det "*The stylistic elements of a product are the ones which can be freely chosen, the ones which could be substituted without diminishing the functionality of a product in a purely technical sense*". Genom att förändra de estetiska egenskaperna och/eller ändra den sociala meningen av en nuvarande produkt, syftar stilistisk innovation till att generera en ny fysisk produkt men främst även en ny mening. (Cappetta et al., 2006)

Elementet stil i kreativt arbete medför ett flertal utmaningar för kreativa medarbetare. För det första måste kreativa medarbetare tillgodose att nya produkter eller tjänster är estetiskt kompatibla med exempelvis produktportföljen eller andra relaterade produkter. Detta kräver ett långt samarbete mellan kreativa medarbetare där idéer kontinuerligt jämförs, utvärderas och integreras i en iterativ process tills den slutliga idén kan fastställas. (Davila & Ditillo, 2013) För det andra måste kreativa medarbetare anpassa det kreativa arbetet till förändrande smaker och identifiera nya trender genom specifika processer eftersom att stil är ständigt föränderlig med relativt kort livslängd. Även detta kräver en iterativ process av idéinsamling där en högt flexibel inställning till den slutliga produkten eller tjänsten måste antas. (Davila & Ditillo, 2013) Slutligen

måste kreativa medarbetare tillgodose att nya produkter eller tjänster är kompatibla med de sociala värderingarna som finns i produkten eller tjänstens sociala kontext eftersom kunder letar efter unikheter men samtidigt identifierbarhet inom ramen för den relevanta sociala kontexten. Detta kräver samarbete och utbyte av idéer med externa parter som exempelvis trendsättare, underleverantörer och återförsäljare. (Davila & Ditillo, 2013)

På samma sätt som kreativt arbete har unika egenskaper har kreativt arbete driven av stilistisk innovation sina egna unika egenskaper. Dessa unika egenskaper betyder att kreativt arbete driven av stilistisk innovation kräver specifika styrningsformer utöver traditionella styrningsformer för att effektivt kunna styra det kreativa arbetet i denna kontext. (Davila & Ditillo, 2013)

3.3 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning har många olika definitioner och forskare väljer att benämna de olika system som tillämpas med olika namn. Vissa exkluderar de mekanismer och element som andra inkluderar och det finns därmed ett flertal distinktioner av vad som faller inom ramarna för ekonomistyrning inom forskning. (Malmi & Brown, 2008) Vi har valt att utgå från en bred och, enligt Cardinal (2001), klassisk distinktion av ekonomistyrning. Vi hänvisar till Cardinal (2001), Snell (1992) och Merchant & Van der Stede (2012) när vi väljer att distingera de fyra olika styrformerna *output*, *behavioral*, *personnel* och *culture*. Vidare har vi valt att ta med ytterligare två styrformer som är unika för den stilistiskt kreativa kontexten enligt Davila och Ditillos (2013) forskning; *directional* och *inspirational*.

3.3.1. Styrformer

Enligt Cardinal (2001) kan ekonomistyrning definieras som varje process genom vilken chefer riktar uppmärksamhet, motiverar och uppmuntrar medarbetare att agera på ett önskvärt sätt för att möta organisationens mål. Ekonomistyrning syftar även till att styra emot opportunistiskt beteende hos medarbetare, d.v.s. individuella mål och viljor hos de olika individerna i organisationen, och mot att uppnå målkongruens mellan medarbetare och organisationens övergripande *objectives* (mål). (Cardinal, 2001)

Behavioral controls är en styrningsform som strukturerar arbetsprocesser genom att styra medarbetares handlingar i deras arbete. *Behavioral controls* styrs top-down och definierar regler och procedurer som skall styra hur medarbetare utför sitt arbete. För att tillgodose att medarbetare fullföljer dessa regler och procedurer övervakar och utvärderar organisationer medarbetares handlingar kontinuerligt. (Snell, 1992)

Output controls, till skillnad från *behavioral controls*, är en styrningsform som inte definierar hur medarbetare skall utföra sitt arbete. Snarare syftar *output controls* till att definiera konkreta *targets* (mål) för medarbetare att uppnå. Således decentraliserar *output controls* styrning genom att ge medarbetare frihet i att välja de medel som används i att utföra sitt arbete. Dock ges inte frihet till

medarbetare till att välja mål. Då övervakning är låg i *output controls* används utvärderingssystem av organisationer där medarbetares prestationer/måluppfyllelser kopplas nära till belöningar och/eller straff för att undvika opportunistisk beteende. (Snell, 1992) Belöningar och straff kan vara informativa i naturen, som exempelvis verbal berömmelse, eller fysiska i naturen, som exempelvis pengar. (Frey, 1997)

Input controls är den styrningsform som är personligt riktad till individuella medarbetare med syfte att motivera medarbetare till att styra sitt eget beteende eller till att motivera medarbetare generellt att styra varandras beteende. *Input controls* reglerar *ex-ante* förutsättningar för *performance* (arbete) (Snell, 1992) och kan delas upp i *personnel controls* och *culture controls*. (Merchant & van der Stede, 2012 s. 88 - 94) *Personnel controls* grundar sig ofta i organisationens HR-policys och används för att individers värderingar och kvalifikationer skall stämma överens med organisationens behov och övergripande syfte. Denna styrningsform handlar exempelvis om urval/rekrytering och utbildning av anställda. (Merchant & van der Stede, 2012 s. 88) *Culture controls* är svårare att observera och definieras enligt Merchant och van der Stede (2012, s. 90) som den styrningsform som syftar till att uppmuntra medarbetare till att anpassa och *monitor* (övervaka) varandras beteende med avsikt att skapa synergier mellan arbetet av organisationens samtliga medarbetare. *Culture controls* är mindre påträngande än andra former än styrning, men anses fortfarande vara en effektiv form av styrning att kommunicera organisationsmål och önskat beteende till medarbetare. Kulturer tar avstånd i organisationens traditioner, normer, övertygelser, värderingar, ideologier och beteendemönster. (Merchant & van der Stede, 2012 s. 90)

3.3.2. Styrning av kreativitetsberoende organisationer

3.3.2.1 Behavioral controls

Eftersom att organisationsledare inte tydligt kan identifiera tillvägagångssätt, exempelvis konkreta regler och procedurer, i arbeten där programmerbarheten är låg anses *behavioral controls* vara svårtillämpade när arbete är till låg grad programmerbart. (Snell, 1992) Således är det sannolikt att kreativitetsberoende organisationer använder denna typ av styrning i begränsad utsträckning med tanke på att kreativt arbete är lågt programmerbart. (Grabner, 2008) Ytterligare karakteriseras *behavioral controls* av nära övervakande av medarbetares handlingar, vilket Amabile (1998) hävdar vara en begränsande faktor för kreativitet. Detta argument stärks exempelvis av Zhou (2003) empiriska studie av en avdelning på ett universitet som fann att när chefer övervakade medarbetare nära minskade medarbetarnas kreativitet. Amabile (1998) hävdar att det är viktigt att ge medarbetare frihet i de medel de använder för att uppnå ett mål för att gynna kreativitet då autonomi i utförande av arbete förstärker den inre motivationen hos medarbetare. Även Frey (1997) har påvisat att direkt övervakning kan tränga bort inre motivation hos medarbetare som besitter en hög grad av inre motivation, som exempelvis kreativa medarbetare. Med tanke på den sannolika höga graden av inre motivation hos kreativa

medarbetare är det således sannolikt att kreativitetsberoende organisationer tillämpar *behavioral controls* i begränsad utsträckning. (Grabner, 2008)

3.3.2.2 Output controls

Output controls erbjuder ett attraktivt alternativ till *behavioral controls* i organisationer eller kontexter där programmerbarheten av arbete är lågt. Istället för att övervaka anställdas beteende kan prestation istället mätas utifrån fördefinierade mål i *output controls*. Dock kräver *output controls* att resultat från arbete tydligt kan definieras. (Snell, 1992) Eftersom kreativt arbete karakteriseras av låg resultatmätbarhet är det således sannolikt att kreativitetsberoende organisationer inte använder *output controls* i någon stor utsträckning. (Grabner, 2008) Dock har Amabile (1998) påvisat i sin forskning att tydligt specificerade strategiska mål ofta förstärker kreativitet hos medarbetare. I synnerhet hävdar Amabile (1998) att det är mycket viktigt att organisationer tydligt kommunicerar mål till sina medarbetare som bibehåller mening och relevans i en längre tid för att gynna kreativitet. Det är dock mindre viktigt enligt Amabile (1998) att inkludera medarbetare i målsättningsprocessen; det väsentliga är att ge frihet till medarbetare i hur de skall genomföra en uppgift, inte frihet i vilken uppgift de skall genomföra. Detta stämmer överens med Baily's (1985) empiriska studie av research and development (R & D) medarbetare, där hon fann att dessa medarbetare inte förväntade sig fullständig autonomi, men önskade främst operativ autonomi i sitt arbete - strategisk autonomi ansågs inte vara lika viktig.

Amabiles (1998) forskning har även visat att korrekt budgetering är viktigt för att gynna kreativitet, i synnerhet är det viktigt att organisationer tillsätter tillräckliga resurser - tid och pengar - till projekt. Tid är enligt Amabile (1998) en viktig resurs att allokera rätt då kreativitet är komplext och tar som regel tid att åstadkomma. I sin studie fann även Amabile och Gryskiewicz (1987) att en viktig kontextuell faktor i att gynna kreativitet är att medarbetare ges godtycklig tid till att tänka kreativt, utforska olika perspektiv och leka med olika idéer. Ett välkänt exempel på detta är den amerikanska organisationen 3M:s policy att R & D medarbetare får spendera 15 % av sin arbetstid på valfria projekt, som ofta involverar ostrukturerad kreativt tänkande och prövande av nya idéer. (Loeb, 1995) Även pengar är en viktig resurs att allokera rätt då för lite allokerade pengar kan resultera i att projektmedlemmar ägnar tid åt att jaga mer pengar, vilket minskar fokus på den kreativa processen. Ytterligare har Amabile (1998) påvisat att allokering av mer pengar än vad som krävs inte ökar kreativitet. Csikszentmihalyi (1996) hävdar till och med att mer resurser än vad som behövs kan minska kreativitet genom att medarbetare potentiellt blir för bekväma. Budgetering i kreativa kontexter blir således en stor utmaning i att tillsätta rätt balans av tid och pengar men är samtidigt avgörande för kreativitet. (Amabile, 1998) Enligt Amabiles (1998) argument kan man alltså antyda att (vissa) *output controls* är viktiga för kreativitet samt att *output controls* är att föredra framför *behavioral controls* i kreativitetsberoende organisationer.

Incitamentsystem i form av belöningar och eventuellt straff relaterade till måluppfyllelse är även inkluderat i *output controls*. (Snell, 1992) Då monetära belöningar kan underminera inre motivation (Frey, 1997), vilket krävs för kreativitet, är det inte sannolikt att kreativitetsberoende organisationer använder monetära belöningar i stor utsträckning. (Grabner, 2008) Informativa belöningar, däremot, som exempelvis feedback och verbal beröm, uppmuntrar inre motivation (Frey, 1997) och upplevs som mindre påträngande (Grabner, 2008). Därmed är det sannolikt att kreativitetsberoende organisationer använder informativa belöningar i större utsträckning. (Grabner, 2008) Även Amabile (1998) argumenterar för vikten av informativa belöningar för att gynna kreativitet. Hon förklarar att informativa belöningar är viktiga för att *sustain* (uppehålla) inre motivation hos kreativa medarbetare då det i längden är viktigt att kreativa medarbetare känner att deras arbete genuint är viktigt för organisationen. Om organisationer försummar informativa belöningar finns det således en risk att kreativa medarbetare börjar agera opportunistiskt. (Amabile, 1998) Empiriskt har Amabile (1998) funnit att framgångsrika kreativa organisationer sällan tillämpar monetära belöningar, men att de i stor utsträckning tillämpar informativa belöningar.

Dock argumenterar Eisenberger och Armeli (1997) utifrån resultaten från sin empiriska studie att extern motivation i form av monetära belöningar inte är negativa *per se* för en medarbetares inre motivation. Författarna (1997) hävdar att monetära belöningar är ett viktigt medel i att kommunicera information till medarbetare, och att detta informativa syfte är kopplat till inre motivation, och därmed kreativitet. Genom att använda belöningar informativt för att kommunicera uppmärksamhet till en persons *competence* (kunnighet), engagemang i kreativa aktiviteter och kreativa prestationer skall belöningar enligt Eisenberger och Armeli (1997) påverka medarbetares kreativitet positivt. Detta stämmer överens med Deci och Ryans (2000) argumentation om att en persons inre motivation kan förstärkas genom att öka personens känsla av *competence* (kunnighet) som enligt Eisenberger och Armeli (1997) kan åstadkommas genom informativ användning av belöningar.

3.3.2.3 *Input controls*

Då styrningsformer som är prestationsutvärderande i naturen, *output* och *behavioral controls*, dels riskerar att underminera den inre motivationen som krävs för kreativitet, och dels är svårtillämpade med hänsyn till den låga programmerbarheten och höga komplexiteten av kreativt arbetet, är det sannolikt att *input controls* används som ersättande styrningsformer i kreativitetsberoende organisationer. (Grabner, 2008) *Input controls* är även mindre påträngande än *behavioral* och *output controls* (Merchant & van der Stede, 2012 s. 88 - 95), och därmed har de mindre negativa effekter på kreativa medarbetares motivation. (Grabner, 2008)

Då *output* och *behavioral controls* antas vara underminerande och svårtillämpade i kreativitetsberoende organisationer är *personnel controls* ett attraktivt alternativ till att (*ex ante*) styra *performance* (prestation) hos medarbetare. (Grabner, 2008) Organisationer kan förebygga opportunistiskt beteende hos medarbetare genom att strategiskt rekrytera och utbilda medarbetare

för att tillgodose att medarbetare har kunskaper och värderingar som är kongruenta med organisationen. Ytterligare kan organisationer använda *personnel controls* genom att strategiskt rekrytera medarbetare som besitter en hög grad av inre motivation som presterar väl även i situationer som saknar övervakande styrning. Således kan organisationen minska behovet av *output* och *behavioral controls* med hjälp av *personnel controls*. (Grabner, 2008) Amabile (1998) forskning överensstämmer med Grabner (2008) påstående, där hon bland annat har funnit att matcha rätt person med rätt arbetsuppgift är avgörande för kreativitet. Dock förklarar Amabile (1998) att det är en utmaning att matcha rätt person med rätt arbetsuppgift då det kräver att organisationen besitter omfattande information om medarbetare och tillgängliga tjänster eller projekt.

Eftersom *culture controls* är mindre påträngande än andra former av styrning kan de användas som substitut och minska behovet för övervakande styrningsformer i kontexter där andra former av styrning (*output och behavior controls*) är mindre tillämpningsbara. (Merchant & van der Stede, 2012 s. 95) *Culture controls* uppmuntrar även till *mutual monitoring* (kollektiv övervakning) bland medarbetare, vilket anses vara en effektiv styrningsform i kontexter där sociala incitament är viktiga som i kreativt arbete. (Grabner, 2008) Ytterligare är det sannolikt att kreativa medarbetare känner större lojalitet till sina projekt eller arbetsuppgifter än till sin organisation p.g.a. deras höga driv av inre motivation. *Culture controls* är således en mycket lämplig styrform för att kommunicera organisationens värderingar, och på så sätt förebygga opportunistiskt beteende genom att öka kreativa medarbetares lojalitet till organisationen. (Grabner, 2008) Således är det enligt Grabner (2008) sannolikt att kreativitetsberoende organisationer tillämpar *culture controls* i stor utsträckning. Abbey och Dicksons (1983) empiriska studie av en R & D avdelning stärker exempelvis detta argument, som fann att organisationsklimat var den viktigaste kontextuella faktorn för innovation.

Vad gäller egenskaper av en organisationskultur har Amabile (1998) funnit att en kultur som uppmuntrar till utvärdering, kritik och/eller negativitet till nya idéer missgynnar inre motivation, och därmed kreativitet. Amabile (1998) hävdar även att organisationsledare har en viktig roll i att kommunicera önskvärdt beteende till kreativa medarbetare genom att vara en "*role model*" (förebild) som uppvisar de önskvärda beteendena och avspeglar organisationens mål och värderingar. Organisationsledare kan även gynna kreativitet genom att uppmuntra till informationsutbyte och samarbeten i organisationen. (Amabile, 1998)

3.3.3. Styrning av kreativitetsberoende, stilistiskt innovativa organisationer

Utöver de traditionella styrningsformerna (Davila & Ditillo, 2013 hänvisar till T-O-M; Thompson, 1967; Ouchi, 1979 & Merchant, 1985) som styr målkongruens och förebygger opportunistiskt beteende hävdar Davila och Ditillo (2013) att de unika egenskaperna av kreativt arbete driven av stilistisk innovation kräver ytterligare kontextspecifika styrformer. I sin fallstudie av kreativa arbetsteam i modebranschen identifierade Davila och Ditillo (2013) två

styrningsformer unika för kontexten kreativitet driven av stilistisk innovation; *directional controls* och *inspirational controls*.

3.3.3.1 *Directional controls*

Directional controls syftar till skapa gränser och forma spelplanen där kreativitet utövas, något som krävs för att förstärka den kreativa processen. Davilo och Ditillo (2013) hävdar att de traditionella syftena av *directional controls* (*input*, *behavioral* och *output*) inte är lika relevanta i denna kontext då kreativa medarbetare främst drivs av inre motivation, och därmed används *directional controls* snarare till att skapa det kreativa utrymmet och inspirera kreativa medarbetare. Författarna hävdar alltså att *directional controls* inte syftar till att styra *effort* (arbetsinsats) mot förutbestämda mål, utan att de snarare skapar strukturer i den kreativa processen. Vissa *directional controls* är redovisningsrelaterade, som exempelvis kostnadsbudgets och försäljningsrapporter från föregående år, och syftar till att sätta mål och *monitor* (övervaka) resultat. Andra *directional controls* är mer beteenderelaterade, som exempelvis begränsningar från andra avdelningar i organisationen, och syftar till att definiera den kreativa avdelningens roll i relation till resten av organisationen. En annan typ av beteenderelaterad *directional controls* syftar till att förhandla och/eller legitimera de beslut som fattats under den kreativa processen, som exempelvis avstämningsmöten med andra avdelningar. Ytterligare en typ av *directional controls* är personalrelaterade, som syftar till att definiera medlemmarna och talangen i kreativa team. Eftersom *directional controls* i detta sammanhang syftar till att skapa gränser använder organisationsledare styrningssystem för att forma kreativitetens spelplan; organisationer står således inför valet mellan smala *directional controls*, som potentiellt kan leda till missgynnande av den kreativa processen, och mellan bredare *directional controls* som potentiellt kan leda till slutresultat som är inkonsekventa med organisationens mål. (Davila & Ditillo, 2013)

3.3.3.2 *Inspirational controls*

Inspirational controls syftar till att stimulera/vägleda den kreativa processen genom att stödja utveckling och komparabiliteten av idéer och meningar. Således bidrar *inspirational controls* till att balansera inspiration, komparabilitet av idéer och externa begränsningar. Detta anses vara en nödvändighet i kreativa processer driven av stilistisk innovation för att tillgodose att den slutliga produkten eller tjänsten är kompatibel med stilistiska trender, de estetiska egenskaperna av relaterade produkter eller tjänster, och den relevanta sociala kontexten. *Inspirational controls* aktiverar den inre motivationen, friheten och autonomi som krävs för skapande i kreativa teams. *Inspirational controls* styrs av formella initiativ som uppmuntrar teammedlemmar till att absorbera idéer från olika källor. Davila och Ditillo (2013) påpekar att det är viktigt att organisationen avsätter tid och finansiella resurser åt teammedlemmar för att kunna bedriva idéinsamling i form av exempelvis research. Insamlade idéer formaliseras sedan av en gemensam definition av ett tema eller humör för projektet (eller kollektionen), och slutligen blir idéer synliga genom exempelvis affischer, bilder och teckningar. Även exponering till den relevanta

kreativa branschen är en viktig källa för inspiration, som exempelvis utställningar, mässor och sociala nätverksevent. (Davila & Ditillo, 2013)

4. Empiri

I detta kapitel presenteras resultaten från datainsamlingen som samlats in på de kvalitativa intervjuerna. Det skall ligga till grund för den kommande diskussionen och slutsatserna.

4.1. Dragster

Respondent: Torbjörn "Tobbe" Wittström, VD

Dragster är en reklambyrå som grundades för 19 år sedan, år 1997. Aktiebolaget erbjuder tjänster som varumärkes-profileringar, kampanjer, PR, webb & digital. (Dragster, 2016) Företaget har en omsättning på 14 455 TSEK (år 2014) enligt Allabolag (2016) och har 17 medarbetare där de flesta är födda mellan 1985 och 1992. Yrkesmässigt består företaget av produktionsledare, projektledare, copywriters, programmerare, final art och art directors. Enligt Dragsters VD Torbjörn "Tobbe" Wittström är organisationen uppbyggd som en klassisk reklambyrå. Ett stort kännetecken för Dragster är deras kontor, som är en båt i Klippans småbåtshamn i Majorna.

De viktigaste medlen för att styra och motivera medarbetare till att arbeta enligt organisations mål på Dragster enligt Tobbe är att ge positiv feedback och att kommunicera till medarbetare att organisationen existerar för att bidra till deras egen utveckling, inte omvänt.

"Det handlar att tala om för och lära medarbetare att organisationen är här för deras skull, de är inte här för organisationens skull."

(Torbjörn Wittström, Dragster)

Ledningen på Dragster övervakar sina medarbetares handlingar genom exempelvis tidsrapportering i affärssystemet AdJob, där medarbetare rapporterar varje kvart som de jobbar. Detta, utöver att vara ett sätt att övervaka, ses även som ett underlag för fakturering. Utöver tidsrapportering övervakar Dragster inte sina medarbetare på något annat sätt.

"Vi är en arbetsgivare och en arbetsgivare anställer medarbetare för att man egentligen litar på dem och tror på dem och då finns det i min syn på det inget större behov att behöva övervaka dem."

(Torbjörn Wittström, Dragster)

Även om kontoret är en häftig miljö att jobba i kan medarbetare arbeta hemifrån eller på annan plats. Tobbe tror att tekniken möjliggör att man kan jobba var som helst, när som helst, hur som helst, och därmed måste man bygga en organisation därefter. Dragster försöker även reglera arbetstimmar så att medarbetare jobbar 40 timmar per vecka.

"När jag började jobba så skulle man jobba mycket, idag sätts ett annat värde på fritid. Jag vill helst inte att någon jobbar här efter klockan 18 på kvällarna."

(Torbjörn Wittström, Dragster)

Medarbetare har egentligen total frihet att välja metoder och arbetsätt, men den friheten begränsas av kundens önskemål. Tobbe anser även att de numera datoriserade processerna gör att medarbetare ofta är fastlåsta i programvaror. De jobbar mycket med att arbeta standardiserat med de olika programvarorna.

I organisationen jobbar de väldigt noga med målsättning för organisationen gentemot ägare, men inte lika noga gentemot medarbetare. Inom organisationen finns endast mål på organisationsnivå, alltså finns ingen målsättning för individuella medarbetare. De finansiella målen mäts på ett traditionellt sätt, medan de kreativa målen mäts i deltagande och vinnande av priser. Målen sätts av ledningen i Dragster, men diskuteras med samtliga medarbetare innan de införs. Medarbetare har enligt Tobbe ganska så lite egentlig påverkan på den slutliga målsättningen, men diskussionen är ett viktigt moment i att ge medarbetare möjlighet till att fråga vad målsättningen betyder.

Tobbe anser att det är viktigt att vara transparent i att kommunicera hur resultatet ser ut för hela organisationen till medarbetare. Dock påpekar Tobbe att kreativa människor som på Dragster inte är lika stort intresse av siffror, och därmed kommunicerar Dragster endast ekonomiska siffror övergripande. Snarare är kreativa människor enligt Tobbe främst intresserade av sina egna resultat, och även överlag att byrån lever vidare. Målsättning kommuniceras till medarbetare på veckomässiga måndagsmöten och på semi-månadsmässiga AW:s eller liknande aktivitet som inleds med en genomgång av affärsplanen och det ekonomiska läget.

Dragsters belöningar består främst av kollektiva belöningar, som exempelvis resor, då de mål som sätts gäller för hela organisationen. Det finns väldigt lite individuella belöningar, utöver den individuella lönesättningen. Tobbe anser att de små, informella belöningarna till individuella medarbetare är mycket viktigare än de stora inom Dragster.

Att tillsätta resurser till projekt och generellt görs av projektledare. Det som styr resursfördelning i projekt mest är önskemål från kunden, speciellt vad gäller tid. Alla projekt styrs hårdast av den givna tidsplanen från kunden, vilket i sin tur avgör hur medarbetare jobbar. I reklambranschen idag jobbar man ofta mot otroligt tuffa deadlines. Dock anser Tobbe att de tuffa tidsplanerna förstärker kreativitet;

“Det är egentligen bättre att bli intvingad i en kreativ process där man faktiskt måste lösa ett problem på kort tid.”

(Torbjörn Wittström, Dragster)

Tobbe hänvisar ofta till ordet “talanger”, och påpekar ofta att det är viktigt att locka till säg talang till Dragster. Exempelvis är en av de främsta anledningarna till att ha skapat en sådan unik och häftig arbetsmiljö på en båt att locka till sig talang. Dragster har starka synergier mellan rekrytering och organisations övergripande mål, och anser att rekrytering av talanger är mycket viktigt. Den yrkesmässiga kompetensen anses vara otroligt viktig vid rekrytering. Det är även viktigt att de potentiella medarbetarna gillar Dragsters som organisation och socialt passar in i gruppen.

Utöver gästföreläsningar eller gästutbildningar organiseras inga fler obligatoriska utbildningar på Dragster. Dock uppmuntras utbildning av organisationen, men Tobbe belyser att viljan måste komma ifrån individen. Med hänsyn till den typen av människor som jobbar på Dragster, kreativa människor, tror de inte att det går att styra utbildning i utvecklingsprocessen då viljan måste komma från individen själv att lära sig mer om något och utvecklas.

På Dragster anser Tobbe att kulturen formar av sig själv utifrån de människorna som jobbar där. Kulturen i Dragster är under en förändringsfas; sedan Tobbe blev VD för 1 år sedan har han jobbat med att omvandla organisationen från en med autoritärt och grabbigt ledarskap till en organisation som understryker transparens och självständighet hos medarbetare. Dragster låter organisationskulturen formas exempelvis genom årliga medarbetarsamtal, där bland annat kulturen diskuteras. Sedan sammanfattar Tobbe de positiva och negativa aspekterna av kulturen som lyfts fram under medarbetarsamtalen och jobbar med dem. Affärsplanen är det främsta sättet som Dragster kommunicerar sina värderingar. I projektgrupperna har medarbetare total uppsikt över varandra, och därmed kompletterar det uppsikten från den kreativa direktören och kunden.

Då organisationen har varit inne i förändringsfas har det enligt Tobbe varit svårt att införa regler och procedurer för att uppmuntra till inspiration hos medarbetare, men Dragster vill införa sådana regler och procedurer inom snar framtid då de anser att det skulle gynna organisationen. Enligt Tobbe är inte reklambranschen statisk idag, som den var förr, vilket medför ett behov att tänka nytt. Det anses därmed vara viktigt på Dragster att man tänker utanför boxen vid projekt. Detta styrs informellt genom att uppmuntra medarbetare till att våga tänka nytt; att inspirera till att tänka nytt. Dock anses detta vara svårt att tala om i konkreta termer.

“Medarbetare måste tänka i helt nya banor. Att du jobbar på ett helt annat sätt, men det är väldigt svårt att tala om tidsmässigt eller tidstyrningsmässigt eller organisationsmässigt för det finns inget rum. Det handlar om att gå utanför banorna.”

(Torbjörn Wittström, Dragster)

Organisationen har även startat en “tävlingsgrupp” för att komma upp med kreativa idéer, och jobbar även mycket med frukostseminarier för att stimulera kreativitet. Generellt begränsas

medarbetares kreativitet av kundens önskemål och organisationens normer och regler. Kreativa direktören Martin kontrollerar de olika jobben.

Begränsningar, interna och externa, kommuniceras till medarbetare i projekt främst genom kunden. Vissa kunder är mycket krävande, medan andra är mindre krävande.

4.2. Oddway

Respondent: David Stenberg, VD

Oddway Film & Television AB registrerades 2009 och hade året 2015 en omsättning på 10 394 TSEK. (Allabolag, 2016). Oddway är en filmproduktionsbyrå som i projektform producerar film, både animerade och filmade, i syfte att stärka varumärken, öka försäljning eller andra marknadsutmaningar. Organisationen har 12 medarbetare som består av två övergripande yrkesgrupper; medarbetare som har bakgrund i filmskolning som exempelvis regissörer, klippare och animatörer, och medarbetare som har en marknads-eller civilekonomsbakgrund. Tanken bakom denna blandning är att kombinera kreativitet med affärsmässig kommunikationskunskap. Traditionellt har filmproduktionsbranschen ansetts vara en konstnärsbransch där man får göra lite som man vill, kanske leverera efter en deadline eller utanför budget, men med tydlig struktur och styrsel vill Oddway differentiera sig i detta avseende.

“Vi skall vara jävligt kreativa men jävligt professionella.”

(David Stenberg, Oddway)

Överlag anser David att kultur och rekrytering är de starkaste styrmedlen inom Oddway. Om Oddway hittar rätt personer som har samma mål som organisationen så kommer resten enligt David komma av sig själv. David påpekar samtidigt att det är viktigt att belöna medarbetare, att se varandra och att göra ett bra jobb, men i slutändan är det inte Oddway som styr vad medarbetare skall göra utan medarbetarna själva. På så sätt jobbar medarbetare mot egna mål, vilket enligt David leder till en lyckad organisation.

“Vi skall ju fortsätta låta folk få leva sin passion, men här gör vi det i kommersiella former. Det gäller att vara tydlig med det. Sen tror jag att de två världarna lilar extremt bra tillsammans.”

(David Stenberg, Oddway)

“Men utifrån att vi ser att våra siffror går åt rätt håll, vi slår våra vinstmål, vi får gladare personal, vi har nöjdare kunder mer än förut, vi har fler case att lägga upp på sidan, så tror vi väldigt starkt på att kulturen bygger bolaget. Nöjda medarbetare levererar jävligt bra till kunderna, som berättar det för andra och kommer tillbaka och så blir det en positiv spinoff på det och så blir vi ju lönsamma.”

(David Stenberg, Oddway)

Oddway styr medarbetares handlingar genom att ha tydligt definierade arbetsprocesser som är relativt lika för varje projekt. Det kommuniceras tydligt att denna arbetsprocess skall följas, men det finns visst utrymme för medarbetare att avvika från denna arbetsprocess, exempelvis om det råder tidsbrist. Utöver denna arbetsprocess övervakar Oddway inte sina medarbetare - de förlitar sig på fritt ansvar. Enligt David är detta medvetet, då enligt hans erfarenhet så orsakar övervakning att kreatörer mår dåligt och lämnar organisationen. Detta vill Oddway till högsta grad undvika.

Medarbetare tidsrapporterar per dag men enligt David är det inte i övervakande syfte utan snarare för underlag för lön och semester.

Istället för övervakning pratar de inom organisationen istället mycket om kultur, som anses vara mycket viktigt på Oddway. Organisationskulturen på Oddway utgår från organisationens vision, mission och manifest, som hela personalen har tagit fram tillsammans och satt upp på väggarna på kontoret. De jobbar omfattande med kulturen utifrån Oddways värderingar, och understryker att dessa måste komma från kraften inifrån bolaget, och inte från ledningen. Genom att ta fram värderingarna tillsammans kommuniceras de ständigt till och emellan medarbetare på ett informellt sätt. Värderingarna belyses även på organisations "Odd-Days" där värderingarna bryts ner och medarbetare diskuterar vad orden betyder för alla i verkligheten. En av Oddways värderingar är att man skall vara ärlig och rak mot varandra. Även om det inte finns något uttalat att medarbetare skall övervaka varandra så leder denna värdering till att medarbetare har viss uppsikt över varandra.

Kulturen är enligt David det som främst styr medarbetare.

“Det är kultursättare som sanerar. Man vet att det är inte okej - det är inte okej att skita i sina åttaganden. De gångerna någon gör det har vi ett allvarligt samtal där vi ifrågasätter om Oddway är rätt för denne. För du verkar inte förstå vår kultur.”

(David Stenberg, Oddway)

Organisationskulturen ses även på Oddway som en avgörande faktor i att skapa affärsnytta.

“Jag tror väldigt väldigt hårt på att kulturen är det viktigaste. Kan du skapa en god kultur i ett bolag utifrån sin verksamhet så kommer det driva affärsnytta, lönsamhet och tillväxt.”

(David Stenberg, Oddway)

Att organisationskulturen prioriteras högt av Oddway speglas i organisations övergripande målsättning, som består av två ekonomiska mål och åtta mjuka mål som är nära relaterade till

värderingar och kultur. Målsättning och kulturen inom Oddway har alltså mycket starka synergier. Enligt David avgör kulturen målsättningen men målsättningen avgör även kulturen.

“Vi skriver att vi skall vara ett digitalt filmproduktionsbolag i världsklass. Hur är det att vara i världsklass? Och så har vi fått bryta ner det. Och det är också det som har fått gå in i vår kultur. Så agerar man som en filmare i världsklass, eller en regissör i världsklass.”

(David Stenberg, Oddway)

De ekonomiska målen är grupp mål - gällande för hela organisationen. De medarbetare som har affärsansvar styr organisationen mer på personnivå. På den kreativa sidan finns det vissa mål, som exempelvis vilka kunder de vill jobba med eller vilka tävlingar de skall vinna. Dock är dessa kreativa mål inte översatta till affärsnytta. De ekonomiska målen sätts av ledningen, men de kvalitativa målen sätts gemensamt med alla medarbetare för att få en övergripande bild av vad alla i organisationen vill uppnå.

“För mig är det inte så inspirerande att vinna priser, men det kan vara det för en kreatör.”

(David Stenberg, Oddway)

Individuella mål inom Oddway bestämmer medarbetare själva på utvecklingssamtal. På dessa uttrycker medarbetare vad de vill utvecklas inom och hur de vill göra detta. Om de individuella målen stämmer överens med Oddways mål hjälper organisationen till att facilitera planen, exempelvis genom att betala för en utbildning. Ett halvår senare följs dessa mål upp, och till viss mån ligger de till grund för att få mer ansvar, en annan titel eller högre lön. Målen har således föga koppling till ekonomi, utan snarare personlig utveckling i linje med organisationens plan. Viljan att utvecklas ses som en förutsättning för att jobba kvar på Oddway.

“Medarbetare får visa på en utveckling själv för att få mer fördelar.”

(David Stenberg, Oddway)

Det är viktigt enligt David att tydligt kommunicera vikten av de ekonomiska målen till medarbetare och förmedla till dem att det är genom tillväxt som det skapas utrymme för exempelvis utbildning och bättre teknik. Genom att kommunicera detta hoppas David att de ekonomiska målen kan bli mer intressant för medarbetare då de utgör en förutsättning för både organisationens och medarbetares fortsatta utveckling.

“Det är oerhört viktigt hur det går för företaget annars kommer inte kreatörerna ha någonstans att jobba eller jobba med roliga projekt eller ha möjlighet att utvecklas, ha fritid till att utvecklas som vi pratade om innan att utvecklas kreativt.”

(David Stenberg, Oddway)

Oönskade beteende hos medarbetare är exempelvis i form av att undvika organisationens övergripande mål och prioritera sina egna mål. Oddway är med bakgrund i detta mycket noggranna i sin rekrytering; de anställer helt enkelt inte människor som uppvisar tendenser till högt självintresse framför intresse i linje med organisationens, då denna typ av beteende inte är en del av Oddways kultur.

Det finns ett flertal typer av belöningar inom Oddway beroende på vem medarbetaren är och vilken funktion de har inom organisationen. För medarbetare med en säljande funktion finns monetära belöningar kopplat till uppnått ekonomiskt resultat. Sedan finns kollektiva belöningar kopplat till måluppfyllnad av organisationsmål, som exempelvis resor. Enligt David blir löner över en viss nivå nästan en påfrestning för kreatörer. Mer pengar blir inte ett sätt för kreatörer att prestera bättre; deras arbete går inte att bonussätta.

Resurser tillsätts på projektbasis inom organisationen av projektledare, som planerar tid, pengar och människor som behövs för genomförandet. De människor som tillsätts i projekt skall ha tid och vara anpassade för det särskilda projektet.

Det finns tydliga synergier mellan Oddways rekrytering och organisationens övergripande mål och rekrytering anses överlag vara ett viktigt medel för att styra medarbetare (ex-ante). De anställer överlag människor som vill vara med och uppnå Oddways mål. Detta anses dock vara en utmaning enligt David, då det är väldigt svårt att kommunicera hur det egentligen är att jobba på Oddway innan man börjar. Kompetens ses som en hygienfaktor vid rekrytering som måste uppfyllas, men personlighet och värderingar är avgörande. Misslyckade rekryteringar på Oddway har endast berott på att den nyanställda hade missförstått Oddways värderingar eller kultur, inte att denne hade fel kompetens.

“För oss funkar det tyvärr inte att ha en SKITDUKTIG person här som är väldigt duktig på sin tekniska eller kreativa kunskap men som inte fungerar i grupp eller följer vår kultur.”

(David Stenberg, Oddway)

Vid anställning står Oddways värderingar och regler med i kontraktet som den nyanställda måste skriva under på att de godkänner och kommer följa.

“Från dess kan man inte säga ”jag visste inte, jag trodde inte eller något sådant.” Köper man inte in på det, då är man inte en del av Oddway, och skall inte vara det heller. För vår kultur styr vårt bolag.”

(David Stenberg, Oddway)

Utbildning erbjuds av Oddway med syftet att medarbetare skall känna att de utvecklas och att de är med på en lärande resa. Att medarbetare konstant ökar sin kompetens i linje med Oddways

övergripande mål anses vara otroligt värdefullt för organisationen för då kan medarbetare jobba kvar länge, vilket på sikt leder till att organisationen till viss mån drivs av sig själv.

“Då kan ju jag fokusera mer på tillväxt istället för att släcka bränder eller rekrytera folk.”

(David Stenberg, Oddway)

Det finns vissa regler och procedurer inom organisationen som syftar till att skapa inspiration hos medarbetare i Oddway. En timme per vecka är avsatt för vad de kallar produktionsmöte, men som egentligen är ett inspirationsmöte. Sedan har de nyligen tillsatt en Creative Director som skall leda det kreativa arbetet, exempelvis genom att facilitera möten och tid för inspiration och kreativitet. En stor anledning till detta är att David inte har en bakgrund i kreativitet och anser att han inte är ett tillräckligt bra bollplank för det området. Pro-bono projekt är även ett initiativ inom Oddway som syftar till att skapa inspiration. I dessa projekt är medarbetare väldigt fria i deras arbete utifrån vad organisationen bestämmer sig för att göra. Sedan organiseras halvdagar i vad som kallas “Odd-Days” varannan månad för alla medarbetare där kreativa ämnen lyfts upp och diskuteras. Inför framtiden skall organisationen även införa en schemaläggning av kreativ tid, kanske en halvdag i månaden, där medarbetare själva får självständigt söka egen inspiration. När medarbetare inte är fullbelagda uppmuntrar David till att göra något som inspirerar dem och som är relevant för deras utveckling. Hos Oddway är det viktigt att låta de kreativa medarbetarna skapa, men samtidigt är det viktigt att hålla sig inom de affärsmässiga ramarna.

“Utifrån tidigare byråer jag har varit på så vet jag också hur man dödar kreativitet. Så långt drar jag inte min styrning. Utan jag håller tillbaka fast mina revisorer och andra förståsigpåare säger ”du måste mäta hårdare”, då säger jag ”nej, det vill jag inte. För då kommer jag gå in och förstöra kreativiteten.”

(David Stenberg, Oddway)

De begränsningar, interna och externa, kommuniceras till projektmedlemmar främst via den budgeten som projektledaren har satt. Utifrån externa deadlines tänker de bakåt och sätter interna deadlines. Begränsningarna i projekt anser David vara mycket styrande, då det exempelvis inte helt enkelt finns utrymme för någon att vara borta i några dagar och vara “kreativ”. Dock mäter de inte och följer inte upp de exakta timmarna som läggs på ett projekt, utan förlitar sig på frihet under ansvar.

4.3. Mareld Landskapsarkitekter AB

Respondent: Oskar Ivarsson, VD

Mareld landskapsarkitekter AB, registrerat 2006, hade året 2015 en omsättning på 5 313 TSEK. (Allabolag, 2016) Byrån Mareld är belägen på torget vid Esperantoplatsen. Mareld är en landskapsarkitektbyrå som har 9 medarbetare varav samtliga är landskapsarkitekter. Byrån

arbetar med egna projekt mot kund och kompletterar även andra i branschen med projekt som t.ex. bostadsgårdar, gator, torg, parker och stadsbyggnad.

Överlag anser Oskar att rätt bemanning av projekt är det allra viktigaste verktyget i att styra medarbetare. I projekt är det viktigt med kontinuerliga avstämningar men det är ännu viktigare att det finns stor frihet hos medarbetare och att lust är den drivande kraften.

På Mareld anses det vara viktigt att övervaka medarbetares handlingar då de vill leverera alla sina projekt med s.k. "Mareld-kvalité". Ett flertal regler och procedurer finns inom organisationen som styr medarbetares handlingar, exempelvis layout-mallar, regler för att rita i CAD, och regler för att göra ritningar. Dock vill Mareld uppmuntra medarbetare till att välja den metoden den anser vara bäst för denne, och medarbetare är således mycket fria i den kreativa processen i att välja tillvägagångssätt och metoder.

"Det är inte så att vi säger 'använd skisspapper', så skulle vi aldrig säga."

(Oskar Ivarsson, Mareld)

Individuella mål på Mareld sätts och utvärderas gemensamt med medarbetare och Oskar på utvecklingssamtal. De individuella målen baseras på medarbetarens personliga intressen och ambitioner. Kompetensområden delas även ut på utvecklingssamtalen, där medarbetare fritt får välja ett område som de finner särskilt intressant och anta ansvar för utvecklingen av detta område inom organisationen. Enligt Oskar är det viktigt på Mareld att investera i medarbetares intressen och passion. Att påtvinga ett kompetensområde som medarbetare inte tycker är intressant ger inga bra resultat, utan viljan måste komma inifrån medarbetaren själv.

"... är det något de brinner för och vill utveckla så går det ju av sig själv. Problematiken som kan uppstå är att den anställde kan ta på sig för mycket."

(Oskar Ivarsson, Mareld)

Marelds övergripande mål sätts av ledningsgruppen. Kreativa mål sätts i form av exempelvis deltagande eller vinnande i tävlingar.

Belöningar kopplade till prestation och måluppfyllande är framförallt informativa.

"Om det är någon som gör något bra så måste man ju säga det."

(Oskar Ivarsson, Mareld)

Pengar i form av lön eller bonus är enligt Oskar inte den stora drivkraften hos medarbetare på Mareld. Snarare är den stora drivkraften att få jobba med roliga projekt med hög ambitionsnivå och att vinna tävlingar. En kollektiv belöning för att vinna en tävling är att fira med champagne.

Resurser, som tid, pengar och människor, styrs hårt på Mareld, och fördelas per projekt. På Marelds måndagsmöten samlas samtliga medarbetare och går igenom alla pågående projekt där resursfördelning diskuteras. Det är enligt Oskar jätteviktigt att fördela rätt mängd resurser till projekt för att leverera rätt kvalitet. Detta kräver en fördjupad förståelse för uppgiften och projektet, sedan sätts en budget som stäms av med kunden.

Rekrytering anses vara mycket viktigt på Mareld. För att locka de bästa landskapsarkitekterna jobbar det aktivt med att skapa en attraktiv arbetsplats genom att vara omsorgen för medarbetarna, men även genom att lägga stor vikt i vilka projekt de jobbar med och vilka sammanhang de syns i. Genom att strategiskt välja projekt och sammanhang anser Mareld att rätt personer kommer att söka sig till organisationen. Kompetens anses vara en viktig faktor vid rekrytering. Mareld förespråkar även mångfald i sin rekrytering, exempelvis genom att rekrytera människor från olika kulturer. Dock anser Oskar att medarbetarna på Mareld är likriktade kulturellt och värderingsmässigt, och skulle gärna se en mer diversifierad rekrytering i detta avseende. Syftet med utbildning på Mareld är främst kunskapsinhämtning, men även nätverkande.

På Mareld jobbar de inte aktivt med organisationskultur men det pågår ett nuvarande viktigt jobb av ledningen att formulera vad Mareld är. Snarare anser Oskar att organisationskulturen på Mareld växer fram runt fikabordet där medarbetare informellt stämmer av med varandra åsikts- och idémässigt. Marelds värderingar kommuniceras direkt till medarbetare, genom ett dokument men även på den årliga kick-offen. Det öppna kontorslandskapet, kontorets geografiska placering på ett av Göteborgs finaste torg samt projekten och champagneflaskorna uppsatta på väggarna är symboler för Marelds kultur. Mareld jobbar inte medvetet med att styra medarbetare genom kultur för att uppmuntra till kollektiv övervakning medarbetare emellan, men eftersom medarbetare generellt är intresserade av samma saker sker det delvis informellt enligt Oskar.

Det finns ett flertal olika regler och procedurer som syftar till att skapa inspiration hos medarbetare. Exempelvis på måndagsmöten presenteras alltid ett särskilt projekt mer detaljerat för att fördjupa alla medarbetares insyn i syfte att uppmuntra till nya perspektiv och vinklar. Ett annat exempel är att ett flertal olika medarbetare involveras, både projektmedlemmar och icke projektmedlemmar, i startskedet av projekt där de tillsammans brainstormar idéer. Syftet med detta är enligt Oskar att tillgodose att en idé inte går miste om, som kanske sitter i någon annans huvud. Medarbetare skall således inspirera varandra.

“Vår produkt handlar ju om att hitta en design, en lösning, på ett komplext förhållande och det finns ju tusen olika varianter på det. Så man belyser detta på olika håll eftersom vi vill hitta den bästa lösningen såklart, så snabbt som möjligt.”

(Oskar Ivarsson, Mareld)

Samarbeten generellt anses även vara viktigt för Mareld i att skapa den kollektiva bilden av vad ”Mareld-kvalité” är. Studieresor anses ytterligare vara en viktig aspekt av inspirationsskapande hos medarbetare och bidrar även till skapande av den kollektiva bilden av ”Mareld-kvalité”. Tidskrifter runt fikabordet skall även uppmuntra till inspiration.

En formlunch organiseras även en gång i månaden av en ansvarig medarbetare som finner det relevanta ämnet särskilt intressant. Formlunchen består av någon typ av inspirerande aktivitet, till exempel ett studiebesök.

Med tanke på tidsbrist i projekt är det viktigt enligt Oskar att planera in tid för inspiration och sökande, då tidsbristen kan leda till att man missar inspiration och nya tankesätt.

De begränsningar som kommuniceras till medarbetare för att visa riktning är budgeterad tid och pengar. Tidsbegränsningar kan vara något positivt för kreativiteten konkluderar Oskar och hävdar att om man inte hade externa tidsbegränsningar skulle man förmodligen skapa dem själv. Med tanke på att arkitektur speglar den tiden som den byggs i begränsar även det projekt i den mån att medarbetare inte alltid vågar gå utanför dessa ramar på Mareld. Dock hävdar Oskar att organisationen skulle gynnas av att våga gå mer utanför dessa ramar.

4.4. Berge Embedded Solutions AB

Respondent: Anonym chef, Berge Embedded Solutions AB

Berge Consulting AB, Berge, registrerades 2007 och hade en omsättning på 43 649 TSEK året 2014. Berge Embedded Solutions är ett dotterbolag inom organisationen Berge Consulting AB. Berge är ett konsultbolag med tjänster inom creative/design, engineering & embedded solutions (Berge.io, 2016) Berges huvudkontor ligger i Lindholmen Science Park. Organisationen består av kompetenser inom design, visualisering, mekanikkonstruktion, elektronikonstruktion, IT och service design. Generellt jobbar Berge väldigt lite med styrning uppifrån enligt den anonyma chefen.

Överlag är det allra viktigaste på Berge att medarbetare har kul och trivs att komma till jobbet, då drivs de anställda till att arbeta i enlighet med organisationens mål enligt den anonyma chefen.

”... våra medarbetare är väldigt fokuserade, tycker det är väldigt kul och är engagerade, så har de bara rätt verktyg så tycker de att det är skitkul att göra projekten.”

(Anonym Chef, Berge)

Berge övervakar inte sina medarbetares handlingar alls. Istället för att övervaka handlingar förlitar sig organisationen snarare på att skapa mycket individuellt ansvar och självständighet hos medarbetare. Berge jobbar aktivt med detta genom att stötta medarbetare till att bli självständiga.

Organisationen har enligt den anonyma chefen ett stort behov av kreativitet och förklarar att ramar kan begränsa detta.

”Får man ramar så håller man sig inom ramarna. Och vi har ett stort behov av att titta utanför där för att vi skall ge våra kunder något annat än vad de kan få på andra ställen.”

(Anonym Chef, Berge)

Det finns även tankar om att ta bort samtliga chefspositioner inom organisationen och istället låta projektgrupper styra sig själva. Tanken bakom detta är att främja kreativitet och minska de resurser som går åt till dessa chefspositioner.

Det finns ytterst få regler och procedurer på Berge där en mycket viktig regel inom organisationen är *”Bättre förlåten än förbjuden”*. Dock finns det i övrigt väldigt få nedskrivna regler.

Medarbetare på Berge väljer de metoder som de själva tycker är lämpliga. Begränsningar i val av metod är bland annat programvara, då bara öppna programvaror som exempelvis Gitlab används. Den anonyma chefen uttrycker att de inte tycker om exempelvis Microsoft eftersom det skapar inlåsnings effekter. Att använda öppna programvaror bidrar till att organisationen sparar pengar, men bidrar även till att Berge tillför något bra till världen, vilket är en av organisationens främsta värderingar. En röd tråd i organisationen är att de gärna jobbar med saker som är öppna.

Berge styr medarbetare inte alls genom individuell målstyrning utan enligt den anonyma chefen är det enda målet att de styr medarbetare till att bli självständiga. Således har de inga individuella belöningar kopplat till måluppfyllnad. De belöningar som finns inom organisationen är kollektiva, som exempelvis att fira ihop genom att öppna en flaska champagne när de vinner en affär. Den anonyma chefen förklarar att detta är ett bra sätt att uppmärksamma en vinst som alla tycker är roligt. Att jobba med roliga saker är ett gemensamt mål för alla medarbetare på Berge. Det enda monetära incitament på Berge utöver lön är en rekryteringsbonus som medarbetare kan få om de rekommenderar en lämpad person till att söka jobb på Berge.

Att tillsätta resurser till projekt jobbar Berge aktivt med. Allokering av tid anses vara särskilt viktigt, där organisationen har en formell process för att utvärdera offererade timmar och utfall av timmar i projekt för att bli bättre på att offerera i framtida fall. Medarbetare är till högst grad delaktiga i att tillsätta resurser till projekt. Medarbetare får själva bestämma hur mycket tid som krävs för projekt, sedan sätts en summa pengar av chefen utifrån medarbetarens uppskattning av tid. De finansiella målen tittar egentligen inte medarbetarna på, utan de tittar enbart på tidsramen.

Rekrytering anses vara viktigt på Berge. Det finns väldigt tydliga linjer för vilken typ av människor som organisationen rekryterar. Den allra viktigaste aspekten vid rekrytering är social kompetens.

”Och vi har krav på att alla som vi rekryterar skall du kunna sitta och äta julbord med... I princip. Att tycka det är kul, och trivas med. Väldigt viktigt med hur sociala de är.”

(Anonym chef, Berge)

Yrkesmässig kompetens är onekligen också viktigt, men det ses som en självklarhet. Värderingar anses vara högst viktiga vid rekrytering, och Berge är väldigt tydliga med dessa i processen.

Ytterligare rekryterar Berge gärna olika typer av människor. Den anonyma chefen förklarar att rekryteringen av nya medarbetare följer den diversifieringen som redan finns på bolaget. Berge ställer krav på nya medarbetare att acceptera deras kultur och värderingar.

Vad gäller utbildning belyser den anonyma chefen chefs centrala roll i att introducera nya idéer och verktyg till medarbetare. Det är sedan upp till medarbetarna själva att prova dessa nya idéer och verktyg, och utvärdera om de är bra.

Organisationskultur jobbar Berge mycket med och anser att det är en viktig styrform. Värderingarna är starka inom organisationen. Berge är i sig mångkulturell där det till exempel pratas en mängd olika språk och präglas av ett öppet sinne. Verksamheten bygger på att ha en positiv kultur. Värderingarna kommuniceras genom en bok som heter ”Vad är Berge?” Berges värderingar är havet, att rädda världen, att hjälpa Sverige och är att man skall må bra på jobbet. Enligt den anonyma chefen är det hans stora uppgift att vara glad och positiv, och på så sätt bidra till att medarbetare mår bra av att komma till jobbet. Vid vårt besök på Berges kontor var detta tydligt, där vi blev trevligt bemött med hälsningar och leenden av medarbetare i receptionen.

Organisationskulturen kopplas även starkt till rekrytering, där de till stor del förlitar sig på kultur för att kunna behålla sina medarbetare och attrahera nya medarbetare. Medarbetare är delaktiga i att arbeta med kulturen, exempelvis genom att ha ex antal kulturansvariga i organisationen

Organisationen har av kunskapsmässiga skäl kontor på olika ställen i världen; Palo Alto, Barcelona, Linköping, Lund, Stockholm och Göteborg. Till exempel är anledning till kontoret i Barcelona att staden är ett centrum för design.

Överlag syftar kulturstyrning på Berge till att skapa självständiga individer. Detta skall gynna genom att medarbetare har mycket få ramar, men mycket eget ansvar. Det ingår i de anställdas uppgift att fatta mycket beslut själva, under ansvar.

Ett flertal initiativ finns inom Berge för att uppmuntra till inspiration hos medarbetare. Det finns processer för brainstorming början av projekt, där både kunden, projektmedlemmar och icke-projektmedlemmar ofta involveras för att generera idéer. Det finns även organiserade interna designtävlingar där medarbetare tecknar och ritar. Bilder och skisser från tävlingarna eller generellt från medarbetarna är uppsatta på väggen i fikarummet. Även kravlösa föredrag med olika ämnen, tekniska eller konstnärliga, hålls kontinuerligt.

Att skapa möten mellan medarbetare är enligt den anonyma chefen även viktigt för kreativitet och inspiration. Mail har exempelvis förbjudits internt, och medarbetare kommunicerar istället med tjänsten Slack.

Berge som organisation söker även inspiration kring styrning av kreativitet från andra framgångsrika organisationer som exempelvis Google. Dock påpekar den anonyma chefen att dessa större organisationer har svårt med kreativitet då det finns ramar som begränsar. Detta vill Berge undvika då den anonyma chefen anser att ramar begränsar medarbetare till att ta egna initiativ. Ytterligare en aktivitet är bordpingis, varje dag kl. 15.00. Organisationen har även utvecklat ett öppet kontorslandskap där varje projektgrupp sitter ihop som skall uppmuntra till samarbete.

Även de blandade kompetenserna inom Berge, tekniker och designers, skalla stimulera kreativitet enligt den anonyma chefen genom att skapa intressanta, mångfacetterade diskussioner och synvinklar som ger medarbetare större förutsättningar för att se möjligheter.

Begränsningar kommuniceras till projektmedlemmar främst genom tidsbudgetering. I startskedet av ett projekt diskuteras det alltid hur många timmar som behövs. I övrigt kommuniceras inga begränsningar i projekten till medarbetare.

5. Diskussion

I detta kapitel diskuterar vi resultaten från intervjuerna utifrån det teoretiska ramverket.

5.1. Behavioral controls - "bättre förlåten än förbjuden"

Grabner (2008) menar att det är sannolikt att kreativitetsberoende organisationer använder sig av *behavioral controls* i begränsad utsträckning med tanke på att kreativt arbete är lågt programmerbart och att kreativa medarbetare besitter en hög grad av inre motivation. I enlighet med Grabner (2008) styr de fyra undersökta organisationerna medarbetare ytterst lite genom att övervaka medarbetares handlingar och/eller genom formella regler eller procedurer. Snarare förespråkar organisationerna hög operativ autonomi, frihet för medarbetare att välja metoder och arbetssätt (Bailyn, 1985), något som är avgörande för den inre motivationen (Deci & Ryan, 2000) som krävs för kreativitet enligt Amabile (1998). Samtliga undersökta organisationer jobbar aktivt med att styra medarbetare mot självständighet, något som anses vara viktigt. Zhou (2003) och Amabile (1998) pekar även på att nära övervakande av medarbetares handlingar begränsar kreativitet. På Dragster förespråkas vikten av tillit hos medarbetaren. På Oddway förespråkas fritt ansvar som ett substitut för *behavioral controls* för att kreatörer inte skall må dåligt och således lämna organisationen. På Berge förespråkas att skapa självständiga medarbetare som arbetar fritt under ansvar. Som Berges anonyma chef uttrycker det;

"Bättre förlåten än förbjuden".

Dock förekommer vissa exempel på *behavioral controls*. Timrapportering förekommer på olika sätt. Det finns relativt standardiserade, informella och formella, arbetsprocesser som skall följas, i mån av tid, hos Oddway och Mareld. Inom de flesta organisationer finns även tekniska begränsningar i val av arbetssätt vad gäller programvara. Dragster arbetar endast med standardiserade programvaror och Berge arbetar endast med öppna programvaror.

5.2. Output controls - "personlig utveckling framför prestationsmätning"

Enligt Grabner (2008) är det inte särskilt sannolikt att kreativitetsberoende organisationer använder *output controls* i någon stor utsträckning med tanke på det kreativa arbetets låga resultatmätbarhet. Organisationerna som vi undersökt använder sig dock aktivt av *output controls* i att styra medarbetare. Dock kopplas majoriteten av *output controls* i dessa organisationer inte till *performance* (prestation i arbetet), utan snarare till personlig utveckling som går i linje med organisationens mål. En förklaring till detta kan vara att den höga inre motivationen som kreativa medarbetare besitter och den låga resultatmätbarheten av kreativt arbete (Grabner, 2008) leder till att dessa organisationer använder *output controls* på ett alternativt sätt. Detta alternativa sätt förstärker synergier mellan den starka inre motivationen hos medarbetare och organisationens övergripande mål, snarare än att mäta och utvärdera medarbetares prestation.

De undersökta organisationerna fokuserar snarare på övergripande mål på organisationsnivå än individuella mål. Eftersom resultatet av kreativt arbete är svårdefinierat är det svårt att använda individuella *output controls* med hänsyn till arbetsuppgifter. (Grabner, 2008) I den mån de undersökta organisationerna använder individuell målsättning, är de starkt relaterat till personlig utveckling och det intresseområde som medarbetaren besitter, snarare än *performance* (prestation) i förhållande till fördefinierade mål. Om medarbetarens personliga utvecklingsmål är i linje med organisationens övergripande mål kan denne således välja målsättning själva, i enlighet med deras egna intressen. Således kan organisationen skapa en form av direkt kontextuell support som stöttar både känslan av kunnighet och känslan av autonomi vilket förstärker den inre motivationen hos medarbetare. (Deci & Ryan, 2000) Här tillskrivs medarbetare en grad av strategisk autonomi vilket empiriskt har bevisats vara mindre viktigt i förhållande till operativ autonomi. (Bailyn, 1985)

Monetära belöningar kan förminska den inre motivationen (Frey, 1997) som krävs för kreativitet (Amabile, 1998). I de undersökta organisationerna anses monetära belöningar, som exempelvis lönesättning, sällan utgör en viktig drivkraft för medarbetarna utan anses vara en hygienfaktor till viss grad. Det enda monetära belöningsystemet vi fann var på Berge, där de erbjuder en så kallad rekryteringsbonus till medarbetare som rekommenderar en lämplig person till Berge. Till skillnad från monetära belöningar, uppmuntrar (Frey, 1997) och uppehåller (Amabile, 1998) rent informativa belöningar inre motivation, och därmed anses de vara en mer passande form av belöning i kreativitetsberoende organisationer. (Grabner, 2008) I linje med detta anses informativa belöningar vara viktigast i de undersökta organisationerna. För mål på organisationsnivå används även ofta kollektiva belöningar. Framförallt är dessa informativa och kollektiva belöningar ofta sociala i naturen, som exempelvis resor. Indirekta belöningar som personlig utveckling anses vara en viktig form av individuell belöning.

I ett flertal av organisationerna, Oddway och Dragster, anses kommunikation av ekonomiska mål på organisationsnivå vara ett viktigt medel i att öka målkongruens. I synnerhet påpekas att medarbetarna inom organisationerna inte är särskilt intresserade av ekonomiska mål i grunden, och därmed anser dessa organisationer att det är viktigt att tydligt kommunicera dessa mål för att öka medvetenheten och förståelse för innebörden av tillväxt och överlevnad av organisationen. På Oddway arbetar de mycket med att kommunicera till medarbetare att det är endast genom uppfyllande av ekonomiska mål som deras personliga utveckling kan ske. Vikten av att kommunicera mål till medarbetare stämmer överens med Amabile (1998), som hävdar att det är mycket viktigt för organisationer att tydligt kommunicera mål till sina medarbetare som bibehåller mening och relevans i en längre tid för att gynna kreativitet.

Dock är det enligt Amabile (1998) mindre viktigt att inkludera medarbetare i målsättningsprocessen. Individuella mål inom de undersökta organisationerna sätts generellt av medarbetaren och dennes chef gemensamt. Detta motsäger Amabile (1998), men en förklaring

till detta kan vara att de individuella målen främst har ett personligt utvecklande syfte, snarare än ett prestationsutvärderande syfte. Det blir därmed viktigt att dessa mål sätts utifrån medarbetares passion och intressen.

I en majoritet av organisationerna sätts mål på organisationsnivå av ledningen utan vidare delaktighet från medarbetare, vilket överensstämmer med Amabile (1998). Dock förespråkar Oddway medarbetares delaktighet som en viktig del i den kvalitativa målsättningsprocessen. De involveras i processen för att organisationen skall få en fullständig och övergripande bild av vad alla organisationens medlemmar vill uppnå. På Dragster diskuteras de övergripande målen med medarbetare, men syftet är snarare att ge möjlighet till att förtydliga målen snarare än att påverka dem. Medarbetares delaktighet kan på så sätt ses en del av processen i att förtydliga mål, vilket enligt Amabile (1998) är väsentligt för att gynna kreativitet.

Att tillsätta tillräckligt med resurser till projekt anses vara viktigt i de undersökta organisationerna, och för att gynna kreativitet anser även Amabile (1998) att rätt resursallokering är väsentligt. Tid är den resurs som anses vara både viktigast och svårast att tillsätta, och därmed involveras ofta medarbetare för att allokeras rätt mängd tid utifrån dennes förståelse för projektet som chefen kanske inte besitter. Detta skapar således ett ansvar för medarbetaren själv, och ökar känslan av autonomi och kunnighet hos medarbetaren som förstärker den inre motivationen. (Deci & Ryan, 2000)

5.3. Personnel controls – “att lira bra ihop”

Personnel controls kan användas som en alternativ styrform i kreativitetsberoende organisationer där, enligt Grabner (2008), *behavioral* och *output controls* är underminerande och/eller svårtillämpade. Alla organisationer som undersökts nämner inte rekrytering som den viktigaste formen av styrning, men alla framställer rekrytering som den allra viktigaste formen av styrning. Detta överensstämmer med Grabners (2008) hypotes att kreativitetsberoende organisationer använder sig av *personnel controls* i stor utsträckning.

En organisation, Oddway, påpekar till och med att de förlitar sig på rekrytering av rätt medarbetare för att minska behovet av annan styrning. Detta är enligt Grabner (2008) en av fördelarna med *personnel controls* i kreativitetsberoende organisationer. Samtliga organisationer jobbar aktivt med att bli en attraktiv arbetsplats som attraherar människor som brinner för samma saker som organisationen gör, vilket pekar på vikten av *personnel controls* som styrform. Att organisationerna vill attrahera människor som brinner för samma sak pekar på att den inre motivationen är viktig för organisationerna, då inre motivation endast kan upplevas av en person om den är personligen intresserad av en aktivitet. (Deci & Ryan, 2000) Således kan organisationerna minska behovet av övervakande och påträngande former av styrning. (Grabner, 2008)

Yrkesmässig kompetens anses generellt vara en hygienfaktor som måste uppfyllas, men social kompetens och värderingar anses vara de allra viktigaste aspekterna. Rekrytering i många av de undersökta organisationerna kopplas nära till *culture controls*. Detta genom att exempelvis inkludera organisationens värderingar i anställningsavtalet eller förhör av individens mål och värderingar vid anställningsintervju.

Då de undersökta organisationerna generellt prioriterar värderingar vid rekrytering minskar det behovet för utbildning som syftar till att öka värderingsmässig målkongruens. De studerade organisationerna som tillämpar utbildning för att styra kan således fokusera på kunskapsmässig målkongruens, och använder även utbildning i syfte att förstärka den inre motivationen hos medarbetare. Då Utbildning inom Oddway, Dragster och Mareld uppmuntras, men viljan måste komma från medarbetaren själv att utvecklas utifrån eget intresse, ambition och passion. På Oddway liknar David detta med en bra sportmatch, när utbildning och den personliga utvecklingen "*lirar bra ihop med organisationens övergripande mål*". När medarbetare får utbildas enligt deras egna intressen och passioner förstärks den inre motivationen (Deci & Ryan, 2000) vilket förmodligen ökar medarbetares motivation till att utvecklas. Att medarbetare är mer motiverade till att utvecklas gynnar även organisationen med hänsyn till övergripande mål och önskvärt utfall.

5.4. Culture controls - "ett delvis framväxande substitut"

Det råder delade meningar om *culture controls* inom de undersökta organisationerna. I samtliga organisationer formas organisationskulturen av sig själv, näst intill, av medarbetarna. Dock arbetar vissa av organisationerna aktivt med att förstärka den framväxande organisationskulturen medan andra helt enkelt låter den växa fram helt av sig själv. Exempelvis jobbar Oddway med sin kultur väldigt aktivt tillsammans med medarbetarna medan Mareld uttrycker det som att kulturen växer fram "*runt fikabordet*", som ett svar på deras rekrytering. Det finns även starka kopplingar mellan *culture controls* och *personnel controls* i de undersökta organisationerna, till exempel genom att använda kulturen som ett verktyg i att bibehålla och attrahera medarbetare. Detta anses vara en viktig och medveten koppling hos Berge, Oddway och Mareld. Samtliga organisationer har även strategiskt valt geografisk plats och miljö för sina kontor som skall representera och uppmuntra till den rådande organisationskulturen, ofta för att attrahera medarbetare. Gemensamma egenskaper som de olika organisationskulturerna uppmuntrar till är självständighet (frihet under ansvar), öppenhet och samarbete. Att de undersökta organisationernas organisationskulturer uppmuntrar dessa nämnda egenskaper stämmer väl överens med Amabiles (1998) argument att organisationskulturer som uppmuntrar till informationsutbyte och samarbeten gynnar kreativitet. Organisationskultur som uppmuntrar till samarbeten och öppenhet förstärker även den inre motivationen hos medarbetare genom att öka medarbetares känsla av tillhörighet. (Deci & Ryan, 2000) Ytterligare bidrar organisationernas uppmuntrande av självständighet hos medarbetare ett minskat behov av *behavioral controls*, som anses vara underminerande för kreativitet. (Amabile, 1998) Detta förstärker Grabners (2008) hypotes om att

culture controls kan användas som substitut för mer övervakande styrning (eg. *behavioral* och *output*) i kreativitetsberoende organisationer.

5.5. Inspirational controls – ”inspirerande procedurer”

Det finns en tydlig närvaro av *inspirational controls*, som syftar till att balansera inspiration, komparabilitet av idéer och externa begränsningar i kreativt arbete (Davila & Ditillo, 2013) Dock kan denna styrning tydligt kategoriseras under de klassiskt distingerade (Cardinal, 2001) styrformerna.

Samtliga undersökta organisationer har eller skall införa schemalagd arbetstid för individuellt inspirationssökande, vilket faller inom ramarna för *behavioral controls* som en procedur. I enlighet med Davila och Ditillo (2013) & Amabile och Gryskiewicz (1987) anser samtliga organisationer att det är mycket viktigt att schemalägga inspirationstid i förtid, då det i projekt finns begränsat med tid, vilket kan hindra inspirationssökande. Genom schemalagd inspirationstid har medarbetare möjlighet till att söka inspiration från valfria källor, vilket bidrar till inspiration samtidigt som det aktiverar den inre motivationen hos medarbetare. (Davila & Ditillo, 2013) Eftersom deadlines, som dämpar inre motivation (Deci & Ryan, 2000), är vanligt förekommande i kreativitetsberoende organisationer så kan den schemalagda inspirationstiden ses som ett medel i att motverka de negativa effekterna av deadlines på den inre motivationen.

”Man har inte så mycket tid för att söka. Och eftertanke o så. Utan det får man ju försöka planera in. Det svåra är att komma ifrån motorvägen liksom.”

Mareld, Dragster, Berges och Oddway talar alla om vikten av nytänkande. Det är vanligt förekommande att inleda ett projekt i form av en brainstorm som involverar många olika personer, vanligtvis även icke-projektmedlemmar. På detta sätt belyses flera vinklar och det uppmuntras till flera lösningsförslag. En brainstorm inspirerar på så sätt, men externa begränsningar sätts utifrån kundens krav och önskemål på samma gång som idéer i gruppen blir mer kompatibla på grund av det kollektiva arbetsmomentet. (Davila & Ditillo, 2013) Denna procedur i arbetsprocessen faller även den inom ramarna för *behavioral controls*.

Samtliga organisationer har även regelbundna aktiviteter av olika slag som syftar till att inspirera. Aktiviteter som exempelvis föreläsningar eller studiebesök bidrar till att medarbetare inom de undersökta organisationerna dels finner egen inspiration, samt skapar en gemensam bild eller uppfattning hos medarbetare. (Davila & Ditillo, 2013) Eftersom aktiviteterna involverar inspiration från externa källor kan de också syfta till att illustrera diverse externa begränsningar till medarbetare (Davila & Ditillo, 2013), till exempel bransch- eller tekniktrender. Ytterligare har samtliga undersökta organisationer medvetet utvecklat ett öppet kontorslandskap. Detta uppmuntrar till inspiration hos medarbetare och komparabilitet av idéer (Davila & Ditillo, 2013) genom att skapa naturliga tillfällen för utbyte av idéer. Skapandet av en gemensam bild och

utformandet av kontorsmiljön faller inom ramarna för styrformen *culture controls* som syftar till att skapa synergier mellan samtliga medarbetarna och deras arbeten.

5.6. Directional controls – ”kund och kultur”

Directional controls syftar till att skapa begränsningar i den kreativa processen. (Davila & Ditillo, 2013) I de studerade organisationerna görs detta med hjälp av styrning som går att kategorisera under de klassiskt distingerade (Cardinal, 2002) styrformerna, i synnerhet *output controls* och *culture controls*.

Utifrån de undersökta organisationerna är det tydligt att det framförallt är kunden som formar den kreativa spelplanen och utrymmet för de respektive projekten, med tanke på beställningens karaktär, pengar och tid. Kundens önskemål avgör således både en resursbegränsning och ett definierat mål som faller inom ramarna för *output controls*. Dock saknas det generellt styrning för att internt skapa gränser och forma spelplanen. Detta kan antas ha sin förklaring i det faktum att alla de undersökta organisationerna endast arbetar på beställning av extern kund, och är små organisationer som inte har komplexa interna strukturer som medför större begränsningar från andra avdelningar.

De interna begränsningar som vi kan se skapar den kreativa spelplanen är, i ett flertal av organisationerna, kulturen. På Oddway sanerar kulturen och på Mareld finns en tydlig, allmänt accepterad bild om ”Mareld-kvalité”. På så sätt kommuniceras, utöver kundens direktiv, ramar internt till medarbetare för det som förväntas levereras av medarbetare (Davila & Ditillo, 2013) vilket stämmer överens med syftet av *culture controls* (Snell, 1992). Då medarbetare som besitter en hög grad av inre motivation, som kreativa medarbetare, ofta blir mer känslomässigt involverade med sina egna projekt än med organisationen de tillhör (Gaddis et al., 2002) kan kulturen ses som ett relativt viktigt verktyg för att skapa kompatibilitet mellan organisationens idéer och dess medarbetares idéer, och därmed också dämpa potentiellt opportunistiskt beteende.

6. Slutsatser

I detta kapitel presenterar vi studiens slutsatser och studiens bidrag till forskning samt förslag på fortsatt forskning.

Syftet med denna studie har varit att studera hur komplexiteten avseende spänningen mellan styrning och kreativitet gör sig uttryck i kreativitetsberoende organisationers ekonomistyrning, i synnerhet organisationer drivna av stilistisk innovation. Genom att studera kreativitetsberoende, stilistiskt innovativa, organisationer har vi identifierat vilka former av styrning som de använder och analyserat mönster och likheter i deras styrning. Genom detta kan vi besvara att *personnel controls* är den styrform som prioriteras högst i kreativitetsberoende organisationer.

Personnel controls är den högst prioriterade styrformen i kreativitetsberoende organisationer. Organisationerna använder *personnel controls* för att minska behovet för andra, mer påträngande former av styrning genom att tillgodose rekrytering av medarbetare som brinner för liknande ändamål som organisationen, och därmed besitter en hög grad av inre motivation. Genom att rekrytera medarbetare med liknande värderingar tillåts organisationerna att fokusera på att utbilda medarbetare kunskapsmässigt istället för värderingsmässigt, där medarbetare själva får styra sin utveckling utifrån egna intressen och passioner. På så sätt förstärker *personnel controls* den inre motivationen (Deci & Ryan, 2000) hos medarbetare i dessa organisationer, och därmed kreativiteten (Amabile, 1998).

Culture controls prioriteras i olika grad, men är generellt viktiga som en medierande styrform i relation till de andra styrformerna i kreativitetsberoende organisationer. Organisationskultur används av organisationerna som grundläggande stomme i *personnel controls* i syfte att attrahera och bibehålla passionerade medarbetare. Genom att uppmuntra till självständighet används *culture controls* även för att minska behovet av *behavioral controls*, som dämpar den inre motivationen hos medarbetare (Grabner, 2008). *Culture controls* förstärker den inre motivationen hos medarbetare i kreativitetsberoende organisationer då den uppmuntrar till öppenhet och samarbete. Detta utgör därmed en förutsättning för kreativitet. (Amabile, 1998)

Output controls är en relativt viktig form av styrning för kreativitetsberoende organisationer, men de används på ett icke-traditionellt sätt. Kreativitetsberoende organisationer använder *output controls* för att förstärka synergierna mellan den starka inre motivationen hos medarbetare och organisationens övergripande mål genom att koppla målsättning och belöningar till personlig utveckling hos medarbetare, snarare än *performance* (prestation).

Behavioral controls är den styrformen som är lägst prioriterad av kreativitetsberoende organisationer och de betonar snarare vikten av att ge medarbetare autonomi i hur de utför arbetsuppgifter. De få *behavioral controls* som används är inte påtagligt påträngande och kan ses som organisatoriska nödvändigheter.

Då både *inspirational* och *directional controls* utgörs av en blandning av *behavioral*, *output* och *culture controls* blir det mindre tydligt att avgöra dess prioritering i relation till de andra styrformerna. *Inspirational controls* och *directional controls* är styrning med kompletterande syften, snarare än särskilda styrformer, i relation till de andra. *Inspirational controls* är viktiga för att balansera inspiration, komparabilitet av idéer och externa begränsningar samt att aktivera medarbetarens inre motivation i kreativitetsberoende organisationer. (Davila & Dittillo, 2013) *Directional controls* är viktiga för kreativitetsberoende organisationer för att dels leverera projekt enligt externa önskemål från kunden, och dels för att leverera projekt enligt interna önskemål enligt organisationens kultur och värderingar. Således förlitar sig kreativitetsberoende organisationer på kultur som styrform för att skapa interna begränsningar, vilket åter tyder på den medierande vikten av *culture controls* i kreativitetsberoende organisationer i enlighet med Grabner (2008).

Personnel controls är den högst prioriterade styrformen av kreativitetsberoende organisationer, då de är beroende av att medarbetare besitter en hög grad av inre motivation för arbetsuppgiften denne skall utföra samt har värderingar i linje med organisationens. Genom en noggrann rekrytering av medarbetare minskas organisationernas behov för annan form av styrning som kan påverka den inre motivationen hos medarbetare, och därmed kreativiteten, negativt. (Grabner, 2008) Vid noggrann rekrytering tillåts även kreativitetsberoende organisationer att använda *output controls* i stor utsträckning, på ett alternativt sätt. Traditionellt sätt syftar *output controls* till att mäta och följa upp mål relaterade till *performance* (prestation) (Snell, 1992), men i kreativitetsberoende organisationer används de snarare för att förstärka den inre motivationen hos medarbetaren genom personlig utveckling i linje med organisationens övergripande mål. Eftersom organisationskulturen framställs som att vara ett resultat av rekrytering samt används som ett verktyg för att bibehålla och attrahera medarbetare, finns det tydliga synergier mellan *culture controls* och *personnel controls* i kreativitetsberoende organisationer. De två styrformerna påverkar varandra likt en iterativ process där styrformernas inverkan på varandra framåtskridande följer en cyklisk rörelse.

I enlighet med argumentet av Deci och Ryan (2000) om att rätt kontextuella förhållanden kommer möjliggöra att den inre motivation frodas prioriteras alltså *personnel controls* i kreativitetsberoende organisationer, då rekrytering skapar en grund som tillåter dessa organisationer att använda de andra styrformerna för att förstärka den inre motivationen hos medarbetare - en avgörande kontextuell faktor för kreativitet.

6.1. Avslutande reflektion

Denna studie syftar inte till att jämföra styrning i kreativitetsberoende organisationer drivna av teknisk innovation med kreativitetsberoende organisationer drivna av stilistisk innovation. Dock har vi inte funnit att egenskaperna för kreativt arbete driven av stilistisk innovation har uttryckt sig

anmärkningsvärt i organisationernas styrning, utan egenskaperna av kreativt arbete och kreativa medarbetare generellt har huvudsakligen uttryckt sig. Att forskare i området traditionellt sett inte har skiljt på teknisk och stilistisk innovation i forskning om styrning av kreativitetsberoende organisationer kan således förstås då de två typerna av innovationers krav på styrning kanske inte skiljer sig särskilt mycket.

6.2. Bidrag till forskning

Denna studie tillför två huvudsakliga bidrag till forskning. Det första är att tidigare forskning har generellt fokuserat på att undersöka styrning i kreativitetsberoende organisationer som främst karaktäriseras av teknik-driven innovation. Denna studie bidrar genom att undersöka kreativitetsberoende organisationer som främst karaktäriseras av stilistiskt driven innovation. Det andra sättet är att denna studie bidrar med empiriskt underlag som stödjer det så kallade nya paradigmet inom området som belyser styrningens roll i kreativitetsberoende kontexter.

6.2. Förslag till fortsatt forskning

Med hänsyn till den starka kopplingen mellan *culture controls* och *personnel controls* hade det varit intressant att undersöka detta vidare. Exempelvis talade en av organisationerna, Oddway, om utmaningen med employer branding, att kommunicera till potentiella medarbetare hur det faktiskt är att arbeta i organisationen. Det hade således varit intressant att undersöka hur kreativitetsberoende organisationer arbetar med employer branding eller hur de bör arbeta med employer branding för att locka till sig rätt personer.

Eftersom vår studie fokuserar ensidigt på ledares åsikter kring styrning och inte på hur medarbetare upplever denna styrning, vore det intressant att undersöka hur medarbetare i kreativitetsberoende organisationer upplever de olika formerna av styrning med hänsyn till deras grad av inre motivation för det organisationen gör.

Med tanke på att stora organisationer generellt har tydligare och mer strukturerade ekonomistyrningssystem och att den stilistiskt innovativa branschen har relativt nyligen presenterats som utmärkande snabbt växande vore det intressant att utföra denna studie på stora kreativitetsberoende organisationer och se vilka skillnader som finns gentemot vår studie på små organisationer. I och med den snabba tillväxten som har presenterats skulle det kunna bidra med kunskap kring vilken styrningsproblematik företagen kommer att behöva hantera, samt om och i så fall vilka förändringar i styrningen kan underlätta tillväxt. Det hade varit intressant att se en fortsatt tvärvetenskaplig forskning där tillväxtteori, ekonomistyrning, stilistisk innovation och inre motivation möts.

Källförteckning

Abbey, A., & Dickson, J. W. (1983). RD work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal (Pre-1986)*, 26(2), 362.

Adler, P. S., & Chen, C. X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society*, 36(2), 63–85. doi:10.1016/j.aos.2011.02.002

Allabolag. (2016) Hämtad 2016-05-22 från,
http://www.allabolag.se/5565401733/Dragster_Kommunikation_AB

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business School Press*. Hämtad 2016-05-10, från <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>

Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. doi:10.2307/41165921

Amabile, T. M., & Gryskiewicz, S. (1987). Creativity in the R&D laboratory. *Technical Report 30*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Bailyn, L. (1985). Autonomy in the industrial R&D lab. *Human Resource Management (Pre-1986)*, 24(2), 129.

Berge. (2016). *Services*. Hämtad 2016-05-22 från, <http://berge.io/howwehelp/#new-page>

Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709–737. doi:10.1016/j.aos.2003.10.010

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.

Business Retriever. (2016) Hämtad 2016-05-22 från <http://www.retriever-info.com/sv/?redirect=true>

Cappetta, R., Cillo, P., & Ponti, A. (2006). Convergent designs in fine fashion: An evolutionary model for stylistic innovation. *Research Policy*, 35(9), 1273–1290. doi:10.1016/j.respol.2006.02.009

Cardinal, L. B. (2001). Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development. *Organization Science*, 12(1), 19–36.

Carter, C., & Jeacle, I. (2012). Fashioning the popular masses: accounting as mediator between creativity and control. *Acc Auditing Accountability J*, 25(4), 719–751. doi:10.1108/09513571211225114

- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts Between Art and Commerce*. Harvard University Press, Cambridge.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168. doi:10.1016/S0361-3682(01)00027-7
- Csikszentmihályi M. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. 1.th ed. New York: Harper Collins; 1996.
- Davila, A., & Ditillo, A. (2013). Convergent Creativity and Management Control Systems: Managing Stylistic Innovation in Fashion Companies.
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 31-42. doi:10.1016/S0361-3682(99)00034-3
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. doi:10.1037/0003-066x.55.1.68
- Dragster. (2016). *Basics*. Hämtad 2016-05-22 från <http://dragster.se/om-oss/>
- Eisenberger, R., & Armeli, S. (1997). Can salient reward increase creative performance without reducing intrinsic creative interest? *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 652-663. doi:10.1037/0022-3514.72.3.652
- Frey, B. (1997). On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 15, p. 427-439.
- Gaddis, B., Mumford, M. D., Scott, G. M., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750. doi:10.1016/s1048-9843(02)00158-3
- George, J. M. (2007). 9 Creativity in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 439–477. doi:10.1080/078559814
- Grabner, I., & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48, 31–42. doi:10.1016/j.aos.2015.11.001
- Grabner, I. (2014). Incentive System Design in Creativity-Dependent Firms. *SSRN Journal*. doi:10.2139/ssrn.2383145
- Grabner, I. (2008). Control of creativity-dependent work settings - Direct and indirect effects of creative task characteristics on control system design. (Working paper Nr 58). Hämtad 2016-05-

10, från Dynamics of Institutions and Markets in Europé hemsida <http://www.dime-eu.org/files/active/0/WP58-IPR.pdf>

Greenberg, J., & Baron, A. R. (1999). *Behavior in Organizations*. Pearson Education.

Holme, I. M., Solvang, B. K., & Nilsson, B. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jaeger, G. J., & Runco, M. A. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92. doi:10.1080/10400419.2012.650092

Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the american corporation*. New York: Simon and Schuster.

Kovács, G., & Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35(2), 132-144. doi:10.1108/09600030510590318

Loeb, M. (1995). *Ten commandments for managing creative people*. New York: Time, Inc.

Malmi, T., Brown, D.A, (2008) "Management Control Systems as a Package - Opportunities, Challenges and Research Directions". *Management Accounting Research*, vol 19 iss 4, pp. 287-300

Merchant, K. A., & Van der Stede, Wim A. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (3rd ed.). Harlow, England: Pearson Education.

Nachoem M. Wijnberg. (2004). Innovation and Organization: Value and Competition in Selection Systems. *Organization Studies*, 25(8), 1413–1433. doi:10.1177/0170840604046350

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. doi:10.2307/256657

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5.th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958. doi:10.1016/j.jm.2004.06.007

Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.004

Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35(2), 292–327. doi:10.2307/256375

Stein, M. I. (1953). Creativity and Culture. *The Journal of Psychology*, 36(2), 311–322. doi:10.1080/00223980.1953.9712897

Tillväxtverket. (2016). *EU:s definition av SMF / SME*. Hämtad 2016-05-05, från <http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/foretagsutveckling/cosme/eusdefinitionnavsmfsmesme.4.21099e4211fdb8c87b800017125.html>

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer (3:e uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.

UK Department of Culture, Media and Sports. (2001). *Creative Industries Mapping Documents 2001*. Hämtad 2016-05-18 från, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf

UNESCO. (2007). *Culture and Creative Industries in Germany*. Hämtad 2016-05-18 från http://www.unesco.de/fileadmin/medien/Dokumente/Bibliothek/culture_and_creative_industries.pdf

Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413-422. doi:10.1037/0021-9010.88.3.413

Appendix A – Intervjuguide

Intervjufrågorna är baserade på en klassisk distinktion av ekonomistyrning (Snell, 1992; Merchant & Van der Stede, 2012) och kompletterad med två utmärkande former av styrning, *directional & inspirational*, av stilistiskt innovativa organisationer (Davila & Ditillo, 2013).

Inledande frågor

1. Berätta kort om er organisation och era produkter.
2. Berätta kort vilka yrken och kompetenser som finns inom organisationen?
3. Hur styr och stimulerar ni kreativitet?
 - a. Hur kreativ får medarbetare vara?

Behaviour Control

4. Hur övervakar ni medarbetares handlingar?
5. Vilka uttalade regler och procedurer finns inom organisationen? (fysiska och psykiska)
6. Hur fria är medarbetare i att välja metoder och arbetssätt för att uppnå mål?
7. Hur viktigt är det för er att övervaka medarbetares handlingar?
 - a. Varför?

Output Control

8. Styr ni medarbetare med hjälp av olika typer av målsättning? (finansiella/icke finansiella)
 - a. Hur?
 - b. Hur utvärderar och mäter ni dessa mål?
9. Vem är involverad i målsättningsprocessen?
10. Använder ni belöningar kopplat till måluppfyllnad?
 - a. Vilka? (informativa/monetära och formellt/informellt)
 - b. Hur?
 - C. Vilken typ av belöning är viktigast, informativa eller monetära?
11. Hur fördelas resurser - tid, pengar och människor - i organisationen?
12. Hur viktigt är det för er att styra medarbetare genom målsättning?
 - a. Varför?

Personnel Control

13. Vilka synergier finns mellan er rekrytering och organisationens övergripande mål?
14. Vilka aspekter är viktiga vid urval i rekryteringsprocesser?
 - a. Varför?
15. Vilka synergier finns mellan utbildning av era medarbetare och organisationens övergripande mål?
16. Hur viktigt är det för er att styra medarbetare genom rekrytering och utbildning?
 - a. Varför?

Culture Control

17. Arbetar ni med att skapa en specifik organisationskultur?
 - a. I så fall, hur?
18. Finns det synergier mellan er organisationskultur och organisationens övergripande mål?
 - a. I så fall, vilka?
19. Hur kommuniceras organisationens värderingar till medarbetare? (informellt och formellt)
20. Till hur stor utsträckning anser du att medarbetare har uppsikt över varandra?
 - a. Styrs detta medvetet?

21. Finns det några symboler som uttrycker er organisationskultur?
22. Hur viktigt är det för er att styra medarbetare genom organisationskultur?
a. Varför?

Inspirational Control

23. Inom individuella projekt, finns det några formella procedurer som används för att skapa inspiration hos projektmedlemmar?

Directional Control

24. Inom individuella projekt, kommunicerar ni begränsingar (externa och interna) till projektmedlemmar?

- a. Hur, och genom vilka medel?

Avslutande Frågor till VD

25. Vilket, enligt dig, är det/de viktigaste medlen i denna organisation för att motivera de anställda?
26. Hur får du medarbetare att arbeta i linje med organisationens övergripande mål, dvs skapa målkongruens?

