



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Ekonomistyrning i kreativa processer

- En förutsättning eller en begränsning?

FEG303 HT17 Kandidatuppsats i Redovisning
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Handledare:

Viktor Elliot

Författare:

Elin Leander 920918

Madeleine Einarsson 930328

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till intervjupersonerna på det anonyma företaget där studien genomförts, utan ert engagemang och intressanta reflektioner hade inte denna studie varit möjlig att genomföra.

Ett stort tack vill vi även rikta till vår handledare Viktor Elliot. Du har givit oss värdefull feedback och alltid pushat oss att prestera bättre.

Göteborg, januari 2018

Elin Leander & Madeleine Einarsson

Sammanfattning

Titel: Ekonomistyrning i kreativa processer - En förutsättning eller en begränsning?

Problem: Ekonomistyrning och kreativitet är två viktiga drivkrafter för organisatorisk framgång och det är därför viktigt att förstå hur dessa drivkrafter kan samverka. Det finns dock delade meningar om relationen mellan ekonomistyrning och kreativitet. Viss forskning visar på att kreativitet och styrning kan samverka och att styrning har en positiv inverkan på kreativitet medan annan forskning visar på att styrning har en begränsande inverkan på kreativitet och att de båda drivkrafterna är motstridiga. Detta delade budskap motiverar vidare studier om vad som begränsar och möjliggör inom relationen ekonomistyrning och kreativitet.

Syfte: Studien syftar till att undersöka ekonomistyrning och dess inverkan på den kreativa processen. För att besvara syftet finns det en anledning att fördjupa sig i den kreativa processen och hur den påverkas av styrning. Genom denna fördjupning kan vi lokalisera komponenter som kan skapa förutsättningar och/eller begränsningar för kreativitet.

Metod: En kvalitativ forskningsmetod har tillämpats i denna studie i form av fem intervjuer och ett antal observationer på företaget där studien har genomförts.

Slutsats: Studien har lokaliserat en mix av Simons fyra kategorier av styrning men med en viss avsaknad av diagnostic control systems. Studien visar att användning av boundary systems är en förutsättning för kreativitet och att den individuella kreativiteten ej påverkas av avståndet mellan mål och uppföljning. Diagnostic control inverkar varken positivt eller negativt på kreativitet. Interactive control systems tillsammans med boundary systems har visat sig vara en förutsättning för kreativitet. Studien visar att styrning i kombination med kreativitet sker framgångsrikt genom kommunikation, då det uppmanar till att fatta lämpliga, men trygga beslut som överensstämmer med företagets värderingar.

Vidare har vi lokaliserat följande förutsättningar för kreativitet: Autonomi och frihet, arbete i tvärfunktionella grupper, platt organisationsstruktur, kunskap och expertis, utbildning och kompetensutveckling, kommunikation av företagskultur och värdering samt arbetsmiljö. Studien visar att belastning kan vara både en förutsättning och en begränsning för kreativitet. Studien har lokaliserat följande begränsningar för kreativitet: resurser i form av system, informationshantering, osäkerheter, risker och hot. Dessa faktorer hindrar i hög mån hur man kan arbeta och begränsar kreativitet. Till skillnad från tidigare forskning som menar på att utmanande arbetsuppgifter är en förutsättning för kreativitet, så visar studien på att ett arbete med enbart utmanande arbetsuppgifter snarare begränsar kreativiteten då man inte alltid kan verka på en utmanande nivå. Den individuella motivationen kan inte ständigt utmanas, utan mindre utmanande arbetsuppgifter behövs.

Nyckelord: Management Control Systems, Ekonomistyrning, Kreativitet, Levers of Control

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemformulering	3
1.2 Syfte	3
1.3 Frågeställningar.....	4
1.4 Avgränsningar	4
1.5 Disposition	4
2. Teoretisk referensram	5
2.1 Ekonomistyrning.....	5
2.2 Styrmedel som verktyg	6
2.3 Simons Levers of Control	7
2.3.1 Diagnostic control systems	9
2.3.2 Beliefs systems.....	10
2.3.3 Boundary systems	10
2.3.4 Interactive control systems.....	10
2.4 Kreativitet och styrning.....	11
2.5 Förutsättningar och begränsningar för kreativitet	13
2.5.1 Arbetsmiljö	13
2.5.2 Autonomi	13
2.5.3 Utmaning.....	14
2.5.4 Målsättning & Feedback	14
2.5.5 Tidsfördelning och resurser	14
2.5.6 Gruppinteraktion	15
2.5.7 Nivå av osäkerhet.....	15
2.5.8 Organisationsstruktur	16
2.5.9 Belastning	16
2.6 Teorianvändning	16
3. Metod	19
3.1 Val av metod	19
3.2 Casestudie	19
3.2.1 Studieobjektet	19
3.3 Intervju.....	20
3.3.1 Urval	20
3.3.2 Utformning av intervjuguide.....	21
3.3.4 Genomförande av intervjuer	22
3.3.5 Genomförande av observationer	22
3.4 Databearbetning	23
3.5 Trovärdighet och tillförlitlighet	24
3.6 Forskningsetiska aspekter	24
4. Empiri	25
4.1 Förutsättningar	25

4.2 Begränsningar	28
5. Analys.....	33
5.1 Förutsättningar	33
5.2 Begränsningar	35
6. Slutsats	38
6.1 Förslag till vidare forskning.....	40
7. Referenser	41
8. Bilagor	48

Figurförteckning

Figur 1 Tre kategorier av styrmedel.....	7
Figur 2 Levers Of Control.....	11
Figur 3 The Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation.....	12
Figur 4 Operationalisering av Simons och Amabiles modeller.	18

1. Inledning

“To a very large degree, creativity made the world we live in. Remove everything about us that was not the product of the creative mind, and we would find ourselves naked in some primeval forest. Moreover, each culture and civilization on this planet is defined by the accumulation of creative products generated by the humans that have occupied this globe.” (Simonton 2006)

Som ovanstående citat beskriver är den värld vi lever i till stor del en produkt av människors fantasi och kreativitet (Simonton 2006). Den allt flitigare användningen av begreppet kreativitet hänger samman med samhällsutvecklingen (Törnqvist 2009) och inte minst har globaliseringen lett till en ökad konkurrens som ställer högre krav på företag att vara kreativa och skapa nya innovationer i en ständigt föränderlig omvärld (Camillus, Bidanda & Mohan 2017).

Kreativitet har under de senaste åren lyfts fram av både forskare och näringsliv som en viktig konkurrensfördel, vilket i sin tur skapat intresse för hur kreativa processer och kreativa människor fungerar (Henry 2001; Gilson, Mathieu, Shalley & Ruddy 2005; Hirst, Van Knippenberg, Chen & Sacramento 2011). Det finns ett flertal olika definitioner av vad begreppet kreativitet innebär. Kreativitet definieras av Tang (1998) som den personliga förmågan att identifiera ovanliga mönster och relationer samt producera nya idéer och är en förutsättning för innovation. Amabile (1997) ger en snarlik definition och anger kreativitet som en utveckling av idéer om produkter och processer som är av värde för organisationen. Enligt Hennessey och Amabile (2010) håller de flesta forskare med om den vida definitionen att kreativitet innebär en utveckling av en ny produkt, idé eller problemlösning som är av värde för individen och/eller den större sociala gruppen. Omfattningen på ovanstående innebär att kreativitet kan förklara en mängd företeelser och för att komma närmare begreppets kärna bör en distinktion mellan kreativitet och innovation göras.

Rollof (2004) förhåller sig till begreppen kreativitet och innovation på följande sätt:

"Kreativitet handlar framförallt om den individuella processen att få och bearbeta idéer, med kvalitativt värde. Innovation handlar mer om en kollektiv process att realisera idéer till konkreta produkter, tjänster och processer, med någon form av mätbart eller uppskattat värde." (Rollof 2004)

Denna distinktion tydliggör att kreativitet handlar om tankeprocessen och idéskapandet, medan innovation handlar om realiserandet och skapandet av dessa idéer. I denna studie har vi valt att förhålla oss till Woodman, Sawyer och Griffins (1993:293) definition av kreativitet, vilket också är en av de i forskningslitteraturen vanligast förekommande definitionerna (se exempelvis, Tang 1998; Amabile 1998; Hennessey & Amabile 2010):

“Kreativitet är skapandet av värdefulla, användbara nya produkter, tjänster, procedurer eller processer genom vilka individer arbetar tillsammans i ett komplext socialt system.”

Om kreativitet är en process som kan styras och påverkas torde ekonomiska styrmedel också kunna inverka på den kreativa processen. Samtidigt riskerar ekonomisk styrning att skapa strukturer som verkar hämmande för den kreativa processen. Den övergripande frågan är alltså hur företag kan skapa ekonomiska styrmedel som främjar kreativitet. En viktig utgångspunkt för att förstå vilka ekonomiska styrmedel som kan främja kreativitet är att dessa kan skilja sig åt beroende på vilken kontext företaget verkar i. Vi tar här stöd i contingencyteorin som grundar sig i att det är organisationens kontext och anpassningsförmåga som är avgörande för styrsystemet och att det inte finns något universellt styrsystem som passar alla organisationer (Chenhall 2003). Enligt Gerdin och Greve (2008:996) "är kärnan i contingencyteorin att organisationer måste anpassa sin struktur till händelser som miljö, organisationsstorlek och affärsstrategi om organisationen ska fungera bra." Genom att använda contingency som utgångspunkt, att kontexten spelar en viktig roll i en kreativ process, kan denna studie bidra till ett mer modernt contingency-ramverk genom att lokalisera vilka kontextuella variabler inom ekonomistyrning som kan inverka på kreativitet.

Davila och Ditillo (2011) menar att ekonomistyrning kan spela en stor roll i kreativa miljöer. Kreativitet kan gynna alla funktioner i en organisation och är viktigt för att organisationen ska kunna utvecklas i en föränderlig miljö. Grabner (2014) anser vidare att i vissa branscher är kreativitet till och med nödvändigt för organisationens överlevnad. Organisationer är starkt beroende av styrsystem och standardiserade rutiner som kan säkerställa en effektiv verksamhet. Adler och Chen (2011) menar att kreativitet och styrning kan samverka, då styrning kan underlätta för kreativitet att nå målet, eftersom styrning stödjer effektivitet, ger en stabil grund och struktur och därmed har en positiv effekt. Å andra sidan visar annan forskning att styrning oavsiktligt har en hämmande inverkan på kreativitet hos människan i organisationen. Mycket styrning eller fel val av

styrning är en kontextuell faktor som kan leda till minskad motivation som i sin tur leder till minskad kreativitet (Amabile 1998). Frihet över arbetet möjliggör kreativitet, medan styrning är en barriär mot kreativt tänkande och produktion (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996; Shalley, Gilson & Blum 2000; Zhou & George 2003).

1.1 Problemformulering

Som nämnt ovan tyder forskning på att kreativa organisationer är mer lönsamma och både styrning och kreativitet är viktiga drivkrafter för organisatorisk framgång (Gilson et al. 2005; Hirst et al. 2011). Kreativitet bidrar till nya idéer, vilket underlättar anpassning, som är nödvändig för att överleva och konkurrera på växlande marknader (Amabile et al. 1996; Anderson, Potocnik & Zhou 2014; Shalley, Zhou & Oldham 2004). Då både styrning och kreativitet är nödvändiga funktioner hos en organisation, så är det viktigt att förstå hur de båda funktionerna kan samverka (Gilson et al. 2005; Hirst et al. 2011; Speklé, van Elten & Widener 2017). Samtidigt finns det forskning som anger att kreativitet och styrning är motstridiga (Davila & Ditillo 2011). Det dubbla budskap som ges i forskning om relationen mellan ekonomistyrning och kreativitet visar på att ytterligare studier om vad som begränsar och möjliggör kreativitet inom relationen styrning och kreativitet behövs.

Ur ett ekonomistyrningsperspektiv så har kreativitet inte tidigare direkt behandlats. Däremot har man under senare år börjat undersöka relaterade fenomen som innovation och entreprenörskap ur ett sådant perspektiv (Davila & Ditillo 2011). Enligt Shalley och Gilson (2004) har forskning främst fokuserat på vikten av ledarskap för kreativitet, förhållandet mellan ledarbeteende och medarbetarnas kreativitet samt ledarens egen kreativitet. De menar att framtida studier bör fokusera på att förstå de underliggande processerna i samband med kontextuella förhållanden som kan påverka individernas förmåga eller motivation att vara kreativa.

1.2 Syfte

Föreliggande studie syftar till att undersöka ekonomistyrning och dess inverkan på den kreativa processen. För att besvara syftet finns det en anledning att fördjupa sig i den kreativa processen och hur den påverkas av styrning. Genom denna fördjupning kan vi lokalisera komponenter som kan skapa förutsättningar och/eller begränsningar för kreativitet.

1.3 Frågeställningar

Utifrån studiens syfte så lyder frågeställningarna följande:

- Hur fungerar styrning i processer som ska främja kreativitet?
- Vilka förutsättningar och begränsningar för kreativitet skapar styrning?

1.4 Avgränsningar

Det är komplicerat att diskutera ett begrepp som kreativitet utan att vidröra den psykologiska forskningens disciplin. Denna studie syftar till att bidra till den företagsekonomiska forskningen och behandlar kreativitet och styrning ur ett casestudie perspektiv, där det är den kreativa förmågan på individnivå i företaget som är central. Föreliggande studie utgår från en strategiskt urvalsmetod där studieobjektet utgörs av ett företag som verkar i en bransch där det krävs att man är kreativ och nytänkande.

1.5 Disposition

Dispositionen för denna uppsats är uppdelad i fyra avsnitt. I det andra avsnittet studeras begreppen ekonomistyrning och kreativitet närmare samt deras förhållande till varandra. Fokus ligger framförallt på den teoretiska modellen Levers of Control och förutsättningar för kreativitet. I det tredje avsnittet beskrivs vår metod, databearbetning och de forskningsetiska aspekterna som tagits i beaktande. I det fjärde avsnittet presenteras studiens analys och resultat. Uppsatsen avslutas till sist med en diskussion om studiens slutsats utifrån syfte och frågeställningar och förslag till vidare forskning.

2. Teoretisk referensram

2.1 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning utgör den första centrala delen av denna studie. Det finns ingen entydig definition av ekonomistyrning. På ett övergripande plan kan ekonomistyrning förklaras som hur företag ska nå sina mål och strategier genom ekonomiskt planerande och styrmekanismer såsom metoder, rutiner och uppföljning (Merchant & Van der Stede 2017; Simons 2000; Brunsson 2005). Det handlar om att förverkliga företagets strategi och uppfylla företagets övergripande mål. För att göra detta måste organisationen hitta incitament, där både individens och organisationens mål, kan samverka och skapa en effektiv verksamhet som bidrar till lönsamhet och löser problem med medarbetare. Utan styrning riskerar individuella mål att "ta över" och medarbetarna agerar i egenintresse (Cardinal 2001; Merchant & Van der Stede 2017).

Ekonomistyrning är som tidigare nämnts ett brett begrepp som definieras på åtskilliga sätt i litteraturen och har olika inriktningar. Denna studie fokuserar på Management Control Systems (MCS) som inriktning för ekonomistyrning. MCS handlar om att påverka medarbetaren i syfte att uppnå företagets övergripande mål. MCS innefattar processer som kommunikation, samordning, planering, beslutsfattande med mera (Merchant & Van der Stede 2017).

Enligt Simons (1994) kan Management Control Systems definieras som:

“Management Control Systems är de formella, informationsbaserade rutiner och processer som företagets ledning använder för att bibehålla eller förändra mönster i de organisatoriska aktiviteterna.”

Chenhalls (2003) definition av Management Control Systems går i linje med Simons (1994) ovan nämnda definition men mer in på djupet. Chenhall (2003: 129) väljer dock att dela in ekonomistyrning i olika perspektiv och att bryta ut MCS:

“Management Accounting (MA), Management Accounting Systems (MAS), samt Management Control Systems (MCS) och organisatoriska kontroller (OC) används ibland synonymt. MA refererar till en samling av metoder som budgetering och produktkostnad, medan MAS refererar till den systematiska användningen av MA för att uppnå mål. MCS är en bredare term som omfattar MAS och inkluderar även

social och kulturell styrning.”

MCS används som innebörd för ekonomistyrning i hela denna studie. Definitionen vi förhåller oss till är Simons (1994) och Chenhalls (2003). MCS innebär alltså de processer som påverkar en individ eller en grupp av individer i en organisation att agera på ett önskvärt sätt. Definitionen har valts eftersom studien syftar till att öka kunskapen om hur styrning inverkar på kreativitet. Vi har därmed valt att använda en definition för ekonomistyrning där fokus ligger på hur ekonomistyrning kan användas, för att motivera och inspirera medarbetarna och som ligger väl i linje med synen på kreativitet.

2.2 Styrmedel som verktyg

Inom ekonomistyrning skiljer man ofta på utformning och användning. Denna studie riktar sig till användandet av styrning i kreativa processer och faller därmed inom området för hur man använder styrmedel som medel eller verktyg i olika situationer för att nå en organisations uppsatta mål och strategier (Merchant & Van der Stede 2017). Enligt Ahrens och Chapman (2004) kan styrmedel möjliggöra för en organisation att dels upprätthålla kontroll över organisationens mål och strategier och dels skapa förutsättningar för de anställda. Organisationen behöver därmed använda MCS på ett möjliggörande sätt för de anställda, för att skapa en balans mellan dessa två funktioner och generera effektivitet och flexibilitet.

Styrmedel kan visa sig i olika karaktärer enligt Ax m.fl. (2015) och Samuelson (2001) såsom organisationsstruktur, mindre formaliserade- och formella styrmedel. Formella styrmedel kan ses som ekonomistyrningens tekniker och innehåller metoder såsom exempelvis resultatplanering, processtyrning och budgetering. Organisationsstruktur handlar om verksamhetens utformning, beslut, belöningar och strukturer. Mindre formaliserad styrning innefattar mer mjuka styrmedel såsom företagskultur, lärande och medarbetarskap (Ax et al. 2015; Samuelson 2001).

Formella styrmedel	Organisationsstruktur	Mindre formella styrmedel
Resultatplanering	Avsvarsfördelning	Företagskultur
Budgetering	Belöningsystem	Lärande
Processstyrning	Kundorientering	Medarbetarskap
Internprissättning		
Benchmarking		
Prestationsmätning		
Investeringskalkylering		
Målkostnadskalkylering		

Figur 1. Tre kategorier av styrmedel (Ax et al. 2015)

Vid val av styrmedel måste hänsyn tas till hur verksamheten ser ut och styrmedlen måste utformas i linje därefter. En grundläggande orsak till dagens styrproblem är brist på helhetsperspektiv. Det finns flera olika styrmedel, vilket leder till att olika styrmedel kan påverka varandra. Interaktionen mellan de olika styrningsvalen kan skapa antingen balans eller konflikt i en organisation. Även medarbetarnas uppfattning och förståelse av styrningen som helhetsbild är central, då olika styrmedel kan skapa antingen förutsättningar eller begränsningar för individen. Uppdelningen av formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning ovan ger en tydligare bild av de många val ett företag ställs inför vid utformandet av styrmedel (Ax et al. 2015; Merchant & Van der Stede 2017). Management Control förväntas leda till att anställda agerar enligt organisationens önskemål. Det medföljer dock enligt Merchant och Van der Stede (2017) negativa sidoeffekter vid användning av denna typ av styrning. För att användningen av styrmedel ska bli lyckad, krävs en anpassningsförmåga till kontexten.

2.3 Simons Levers of Control

Simons (1995) styrmodell bygger på ett liknande resonemang som ovan men ger en djupare insikt i hur styrmedlen anpassas till organisationen och påverkar individen. Han delar in styrmodellen i fyra kategorier: (i) diagnostic control, (ii) boundary, (iii) belief och (iv) interactive control systems som gemensamt kallas för Levers of Control. Var och en av dessa fyra kategorier syftar till att ge underlag för chefer att dra nytta av medarbetarnas kreativitet och att försöka balansera kreativitet och styrning.

En rad tidigare studier (se exempelvis Speklé et al. 2017; Adler & Chen 2011; Davila & Ditillo 2017) som har fokuserat på ekonomistyrning och kreativitet har använt sig av Simons Levers of Control. Simons (1995) beskriver att de strategiska målen uppnås genom att de fyra delarna i Levers Of Control tillsammans hjälper till att stödja innovation och kreativitet, samtidigt som de anställdas handlingar kan styras. Därför anser vi att modellen är ett lämpligt ramverk även för denna studie.

Speklé m. fl. (2017) använder modellen som utgångspunkt för att studera förhållandet mellan ett styrsystem, empowerment och kreativitet. Studien visar att användandet av Levers of Control är positivt associerat med både empowerment och kreativitet. Modellen kan bidra till en arbetsmiljö som är informationsrik och motiverar medarbetare att vidta åtgärder i en ändamålsenlig riktning. Vidare underlättar denna arbetsmiljö också för medarbetarnas uppfattning att de har en förmåga att vidta åtgärder, fatta beslut och producera nya idéer. Studien visar på att Levers of Control är lämplig att använda som analysverktyg när man undersöker relationen styrning och kreativitet. Genom detta angreppssätt kan ledare implementera styrsystem som ger utrymme att vara kreativ, samtidigt som systemet tillhandahåller gränser och riktning för problem som kan motivera till kreativt tänkande (Speklé et al. 2017).

Både beliefs systems och boundary systems motiverar medarbetare att på något sätt söka efter nya möjligheter (Simons 1995). Beliefs systems används för att inspirera och hitta nya möjligheter samt sätter ramar för grundläggande värderingar. Boundary systems beskriver regler och sätter gränser för medarbetarnas handlingar och beteenden. Diagnostic control systems används för att motivera, övervaka och belöna prestationer och mål. Interactive control systems blickar framåt och används för att stimulera organisatoriskt lärande och uppkomst av nya idéer och strategier (Simons 1995; Speklé et al. 2017).

De fyra kategorierna av styrning i Simons modell skapar två motsatta strategiska målsättningar eller kategorier. Beliefs system och interactive control systems utgör en av dessa kategorier och motsvarar de positiva och inspirerande strategiska målsättningen, medan boundary systems och diagnostic control systems motsvarar negativ kraft i form av begränsningar (Simons 1995). Å andra sidan hävdar Sierens m. fl. (2009) att effekten av dessa negativa krafter snarare kan vara ganska positiv då de bland annat tillhandahåller feedback, sätter mål och gränser samt ger anställda struktur som påverkar känslan av kompetens.

Målet är att skapa en balans mellan dessa två motsatta kategorier och därmed uppnå en effektiv styrning och implementering av strategin (Simons 1995). Simons (2000) argumenterar för att de fyra kategorierna av styrning inte fungerar isolerat, utan snarare som ett helt system för att skapa en lämplig styrmiljö, då de fyra kategorierna kompletterar varandra när de används tillsammans. Samspelet mellan de positiva och negativa krafterna skapar en dynamisk spänning mellan opportunistisk innovation och förutsägbar måluppfyllelse som är nödvändigt för att simulera och kontrollera lönsam tillväxt (Simons 2000). Nedan behandlas varje kategori av styrsystem i Simons styrmodell mer ingående.

2.3.1 Diagnostic control systems

Många verksamheter har kommit att förlita sig på diagnostic control systems som en metod för att underlätta för chefer att följa utvecklingen mot strategiska mål hos individer, avdelningar och produktionsanläggningar. Chefer använder detta styrsystem dels för att övervaka mål och lönsamhet och dels för att mäta målsättningarnas utveckling som till exempel omsättningstillväxt eller marknadsandelar (Simons 1995). Denna kategori av styrsystem har både positiva och negativa effekter på medarbetarna (Kimura & Mourdoukoutas 2000). Det positiva med diagnostic control systems är att olika styrningsval som till exempel budgetstyrning eller prestationsmätning sätter mål som i sin tur kan bidra till att medarbetaren skaffar nya, eller förbättrar befintliga, färdigheter och kunskaper. Vilket kan medföra att de anställda kan motiveras att arbeta hårt för att nå fastställda mål. Det negativa med diagnostic control systems är att styrning kan avskräcka initiativ hos medarbetaren då hen kan vara ovillig att bidra till den del av verksamheten som befinner sig utanför de mål som ledningen har fastställt och kan minska medarbetarnas kreativitet (Kimura & Mourdoukoutas 2000).

Feedback tillåter ledningen att justera inputs och processer så att framtida outputs bättre motsvarar målen. Simons (1995) menar att diagnostic control systems inte är tillräckligt för att generera effektiv styrning. Faktum är att det istället kan skapa tryck som i sin tur kan leda till misslyckad styrning. I och med att det huvudsakliga syftet med diagnostic control system är att minska övervakning för chefer så kan det uppstå faror när bemyndigade medarbetare ansvarar för prestationsmål och sedan lämnas för att uppnå dessa (Simons 1995).

2.3.2 Beliefs systems

Företag använder beliefs systems i syfte att kommunicera normer, riktningar och kärnvärden som ledningen vill att medarbetare ska anamma (Simons 1995). Detta möjliggör viss frihet i hur medarbetarna får agera och uppföra sig. Så länge medarbetarna håller sig inom ramen för företagets normer och kärnvärden, kommer medarbetarna förstå organisationens riktning och känna sig bättre rustade för att göra lämpliga val (Speklé et al. 2017). Beliefs systems fungerar för att inspirera och motivera medarbetare att leta efter möjligheter och nya vägar för att skapa värde samt fatta beslut och utforma lösningar på problem som överensstämmer med organisationens värderingar (Simons 1995; Speklé et al. 2017).

2.3.3 Boundary systems

Simons (1995) beskriver boundary systems som områden inom vilka medarbetarna är tillåtna att agera och fungerar som ett gränssnitt för vad som är tillåtet att göra. Boundary systems innebär riktlinjer och gränser som medarbetare rekommenderas att följa snarare än strikta direktiv från ledningen (Simons 1995; Kimura & Mourdoukoutas 2000). Snarare än att vägleda och klargöra vad som ska uppnås så förmedlar boundary systems vad som inte får göras och vikten av att göra rätt (Simons 1995). Boundary systems ger medarbetarna möjligheten att använda sin egen bedömning och diskretion vid bland annat beslut. I sådana sammanhang bidrar boundary systems till operativ effektivitet och kreativitet och därmed en förstärkning av företagets konkurrenskraft (Kimura & Mourdoukoutas 2000).

2.3.4 Interactive control systems

Interactive control systems handlar om att öppna upp för forskning och lärande för att på så sätt få nya strategier att växa fram i syfte att möta hot och ta tillvara på möjligheter (Simons 1995). Kimura och Mourdoukoutas (2000) menar att interactive control systems tillåter medarbetare att interagera med varandra för att assimilera ny information. Interactive control systems kommunicerar dessutom strukturen över förväntat beteende genom att sätta gränser för vilket beteende som är acceptabelt samt tillhandahåller återkoppling och mål (Sierens et al. 2009). Ett exempel på interactive control systems är information om förändringar i den konkurrensutsatta miljön utanför företaget (Kennedy & Schleifer 2006).

För att på ett effektivt sätt integrera Simons (1995) fyra Levers of Control så menar Kimura och Mourdoukoutas (2000) att företag måste applicera dem på ett sätt som

maximerar operativ effektivitet, men utan att begränsa medarbetarnas kreativitet. Exempelvis kan diagnostic control systems användas som en åtgärd för att förbättra den operativa effektiviteten, och de andra tre typerna av styrsystem som en åtgärd för att mildra dess negativa effekter på medarbetarnas kreativitet (Kimura & Mourdoukoutas 2000).

Potential	Organisatoriska block	Ledarskapslösning	Styrsystem
Att bidra	Osäkerhet om syfte	Kommunicera kärnvärden och mission	Beliefs systems
Att göra rätt	Tryck eller frestelse	Ange och tillämpa spelregler	Boundary systems
Att uppnå	Brist på fokus eller resurser	Bygga och stödja tydliga mål	Diagnostic control systems
Att skapa	Brist på möjligheter eller rädsla för risker	Öppna en organisatorisk dialog för att uppmuntra lärande	Interactive control systems

Figur 2. Utnyttja medarbetarnas kreativitet med de fyra styrsystemen (Simons 1995)

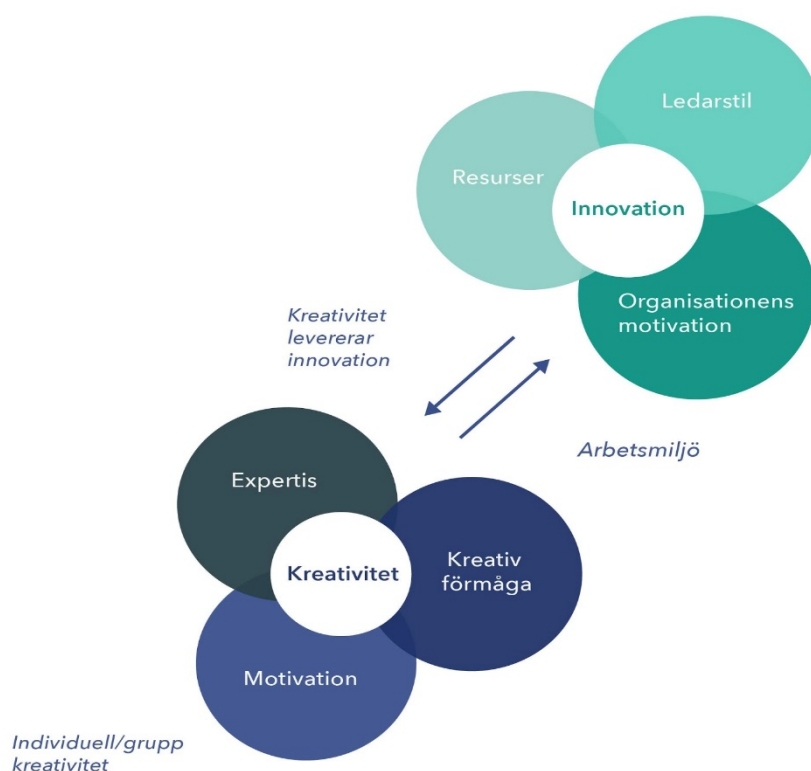
2.4 Kreativitet och styrning

En av de mest framstående forskarna inom kreativitet är Therese M. Amabile som har bedrivit en mängd studier inom området. Kreativitet har enligt Amabile (1998) en tendens att associeras med konst eller mycket originella idéer. I en verksamhet kräver kreativitet mer än så, kreativitet måste ha ett inflytande på hur hela verksamheten organiserar sig. Amabile (1998) uttrycker det som:

“We tend to associate creativity with the arts and to think of it as the expression of highly original ideas [...] In business, originality isn't enough. To be creative, an idea must also be appropriate - useful and actionable. It must somehow influence the way business gets done - by improving a product, for instance, or by opening up a new way to approach a process.”

Relationen mellan kreativitet och styrning är denna studies andra centrala del. Enligt Amabile (1998) är kreativitet en funktion som består av tre komponenter: expertis,

kreativ förmåga och motivation. Expertis omfattar allt som en människa vet och kan göra i hans yrkesroll. Kreativ förmåga handlar om hur människor närmar sig problem och lösningar: en människas kapacitet att sätta samman befintliga idéer till nya kombinationer. Motivation innebär en inre passion för att lösa problem. Amabile (1998) sammanför detta i en modell vilken hon kallar "The Component Model Of Creativity". Med modellen menar Amabile (1998) att den individuella kreativiteten påverkas framförallt av externa komponenter i arbetsmiljön såsom resurser, ledarstil och organisationens motivation. Kreativiteten påverkar även i viss mån av arbetsmiljön. Modellen illustreras nedan.



Figur 3. Fritt efter "The Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation" (Amabile 1998)

Figuren ovan visar ett förenklat schematiskt diagram av huvudkomponenterna i The Componential Theory - integrationen av den individuella kreativiteten och de externa komponenterna i arbetsmiljön (Amabile 1997). De tre översta cirklarna i figuren visar komponenterna i arbetsmiljön som anses nödvändig och grundläggande för innovation. De tre nedersta cirklarna i figuren visar komponenterna för den individuella kreativiteten. Det centrala i teorin är att komponenterna i arbetsmiljön påverkar den individuella kreativiteten.

Enligt Amabile (1998) är det sannolikt att medarbetare drivs av en inre motivation som handlar om en individs vilja och drivkraft att göra något som resultat av ett inneboende intresse och passion. Inre motivation tillsammans med motivation som kommer från externa sociala och miljömässiga kontextuella faktorer har identifierats som de mest avgörande faktorerna för kreativitet hos medarbetare (Amabile 1998). Sociala och miljömässiga faktorer i en organisationen kan alltså påverka medarbetares kreativitet. Inre motivation kan inte upplevas i en kontext där individen inte upplever en känsla av stöttning av de faktorer som påverkar den inre motivationen (Deci & Ryan 2000).

2.5 Förutsättningar och begränsningar för kreativitet

En mängd forskning har presenterats inom området och nedan presenteras en sammanfattning av de viktigaste resultaten inom forskningsområdet för kreativitet som är tänkt att vara uttömmande och illustrera de potentiellt viktigaste komponenterna och relationer som kan förbättra eller minska kreativitet. Inom området kan vi lokalisera nio komponenter som tillsammans anger förutsättningar för kreativitet.

2.5.1 Arbetsmiljö

Arbetsmiljön är en viktig komponent för kreativitet. För att främja kreativitet behöver kreativiteten stödjas och uppmuntras. När arbetsmiljön kompletterar de kreativa kraven i jobbet har medarbetarna högre arbetsnöjdhet. Organisationen behöver därför se till att arbetsmiljön, kulturen, och personalresurserna är sådana att kreativa lösningar kan ta form (Amabile 1997; Shalley & Gilson 2004; Drazin, Glynn & Kazanjian 1999; Speklé et al 2017; Abbey & Dickson 1983; Deci & Ryan 2000).

2.5.2 Autonomi

Medarbetarna behöver ha viss självständighet över hur deras tid tilldelas eller i bestämningen av hur deras arbete utformas. Ledare är ibland försiktiga med att ge anställda för mycket självständighet, till exempel att ge dem full kontroll över hur deras arbete planeras och genomförs. Att ge lämpliga nivåer av självständighet till anställda kan dock vara användbar. Kreativitet främjas genom att tillåta en hög grad av autonomi i arbetet genom att medarbetarna ges frihet att testa på nya tillvägagångssätt (Amabile 1997; Shalley & Gilson 2004; Deci & Ryan 2000; Kennedy & Schleifer 2006). Kennedy och Schleifer (2006) menar att en för hög grad av frihet tillsammans med en för låg grad av styrning kan underminera kreativitet.

2.5.3 Utmaning

Andra studier har visat på vikten av att matcha rätt individ till rätt arbetsuppgift, vilket leder till att både kompetens och intresse utnyttjas på rätt sätt och känslan av ett utmanande arbete maximeras. Det är viktigt att ledaren utformar arbetet på ett sätt så att det är tillräckligt utmanande för att motivera medarbetarna att vara kreativa (Amabile 1997; Shalley & Gilson 2004; Kennedy & Schleifer 2006; Deci & Ryan 2000).

2.5.4 Målsättning & Feedback

Målsättning är en annan viktig faktor som främjar kreativitet genom motivation (Amabile 1997; Shalley & Gilson 2004; Mumford 2000; Drazin et al. 1999; Gaddis, Mumford, Scott & Strange 2002; Björkman & Zika-Viktorsson 2008; Deci och Ryan 2000). Mål ökar ansträngning mot vilka individer kan styra sina energier. Mål reglerar åtgärder direkt genom att påverka vad folk uppmärksammar, hur svårt de arbetar och hur länge de fortsätter på en uppgift. Slutligen kommer målen mer sannolikt att uppnås när människor är starkt engagerade i sina mål och får feedback om deras framsteg i förhållande till deras mål (Shalley & Gilson 2004). Även Boye och Sandberg (2005) tillsammans med Björkman och Zika-Viktorsson (2008) betonar vikten av att sätta tydliga mål att förhålla sig till. Dock får inte målen bli för detaljerade, det kan minska kreativiteten. Vidare kommer projektövervakning sannolikt att främja kreativitet när det finns tydlig planering, feedback och en god kommunikation i projektgruppen (Amabile 1997). Även Bilton (2007) påstår att kontrollmekanismer som regler, deadlines och budget är nödvändigt för den kreativa processen, eftersom det skapar gränser, för vilka gränser kreativitet kan utövas. I början av den kreativa processen ses kontrollmekanismer som möjligheter för att kreativa impulser ska kunna organiseras och nödvändiga för färdigställandet och avslutandet av den kreativa processen. Vidare menar Zollitsch (2003) att det är viktigt att ha en fungerande uppföljning. Den kreativa processen kan pågå under lång tid och det är därmed viktigt att ge återkoppling för att individen ska få bra förutsättningar för arbetet.

2.5.5 Tidsfördelning och resurser

En annan viktig förutsättning för kreativitet är hur ledare fördelar tiden. Tiden är en kritisk resurs som ledare måste se till att medarbetarna har tillgång till (Amabile 1997; Kennedy & Schleifer 2006; Shalley & Gilson 2004; Drazin et al. 1999; Speklé et al. 2017). Här är det viktigt att betona att det i allmänhet är mycket enklare för de flesta medarbetare att hålla fast vid rutinmässiga, beprövade metoder som är vanligtvis mer effektiva än att experimentera och försöka komma fram till kreativa tillvägagångssätt.

Det tar till exempel mer kognitiv ansträngning att generera flera alternativ, upphäva dom och se på problem på ett annat sätt. Andra studier påvisar att faktorer som konkurrens kan stimulera kreativt arbete och att det i vissa fall är bristen på resurser som främjar kreativitet (Runco 2004).

2.5.6 Gruppinteraktion

Kreativitet är ofta resultatet av en interaktiv process mellan medarbetare i arbetsgruppen (Shalley & Gilson 2004; Drazin et al. 1999; Mumford 2000). Därför måste chefer överväga att en del av deras roll är att försöka påverka medarbetare och deras medarbetare vad gäller huruvida kreativitet är önskvärt. En serie studier tyder på att anställda använder sig av signaler från andra i sin arbetsmiljö för att bilda åsikter om sin egen förmåga att vara kreativ. Ledare kan spela en nyckelroll när det gäller att modellera kreativa beteenden, men det viktigt för dem att inse att medarbetare också kan utöva ett starkt inflytande. Här kan chefer använda mänskliga resurser för att främja en lagmiljö som stöder och uppmuntrar till kreativitet. Exempelvis har arbetet med gruppinteraktion funnit att konstruktiv kontrovers kan leda till beslut av bättre kvalitet. Kaos eller för mycket regelstyrning i en grupp kan enligt Björkman och Zika-Viktorsson (2008) leda till minskad kreativitet i en grupp. Björkman och Zika-Viktorsson (2008) har till exempel funnit att mycket kreativa individer ofta har studerat under mycket kreativa människor eller har blivit utsatta för kreativa förebilder. Chefer uppmuntrar till kreativitet genom att frekvent integrera med arbetsgruppen (Kennedy & Schleifer 2006).

2.5.7 Nivå av osäkerhet

En nyckel för kreativitet kan vara nivån av osäkerhetsförebyggande. Är medarbetarna hotade av osäkerhet eller finns det en struktur på hur arbetet ska utföras och var det finns möjligheter att pröva nya saker? Isaksen, Lauer, Ekvall och Britz (2001) diskuterar att organisationens värderingar, övertygelser och traditioner påverkar medarbetarnas benägenhet att vara kreativa. Om ledare värdesätter och vill att medarbetarna ska vara kreativa, måste en kritisk kontextuell faktor som de behöver ta hand om, främja en miljö där osäkerhet undviks och riskupptagning uppmuntras. Detta leder till en kultur där medarbetarna känner sig psykologiskt säkra, så att en eventuell bestraffning inte kommer att tilldelas för nya idéer eller bryta med status quo (Edmondson 1999). Till stöd för

dessa argument fann Nyström (1990) att organisationsavdelningarna var mer innovativa när deras kulturer återspeglade utmaning och riskupptagning. Deci och Ryan (2000) argumenterar även de för att en känsla av tillhörighet och säkerhet kan påverka den inneboende motivationen positivt.

2.5.8 Organisationsstruktur

En annan viktig komponent i organisationsstrukturen är hur ansvarsnivåer och formella rapporteringsrelationer organiseras (Amabile 1998; Hage & Aiken 1969). Amabile (1998) menar att individuella kreativitetsinsatser stärks genom närvaro av organisationssystem, förfaranden och processer som möjliggör kreativitet. Cummings och Oldham (1997) fann till exempel att individer med kreativa personligheter producerade mer kreativa resultat, än dem med mindre kreativa personligheter, bara när de var omgivna av ett organisatoriskt sammanhang som underlättade kreativiteten. Till exempel kan en högt byråkratisk organisation inte uppmuntra anställda till nya sätt att utföra sitt arbete. Hage och Aiken (1969) fann till exempel att mer auktoritära organisationer tenderade att vara mindre innovativa. Forskningen har exempelvis funnit att strukturer som främjar öppen, pågående kontakt med externa andra eller informanter från olika källor som reducerar osäkerhet var relaterade till kreativitet (Ancona & Caldwell 1992; Dougherty & Hardy 1996).

2.5.9 Belastning

Belastning inverkar på kreativa processer både positivt och negativt. För det första så påverkas kreativitet negativt genom en för hög arbetsbelastning. Vid en hög arbetsbelastning kan arbetsgruppen tvingas att arbeta i tvärfunktionella grupper och kräver att medarbetarna fördelar personliga resurser vilket minskar tiden som finns till förfogande för att arbeta kreativt. För det andra påverkar belastning kreativa processer positivt genom utmanande mål (Kennedy & Schleifer 2006; Davila & Ditillio 2011; Amabile 1997; Speklé et al 2017).

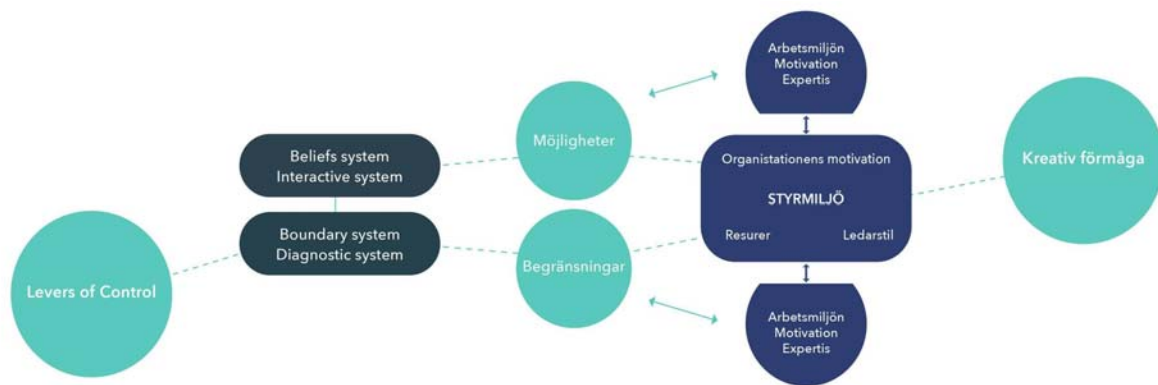
2.6 Teorianvändning

I contingency-forskning anges att faktorer såsom miljö, organisationsstruktur och teknologi är komponenter i kontexten som påverkar. Kontextuella faktorer kan därmed

vara ett kraftfullt sätt att analysera komplexa sammanhang (Otley 2016) och påvisa konfigurationer som lämpar sig bättre eller sämre för att ekonomistyrning och kreativitet ska kunna samverka. Vi har valt att använda Amabiles komponenter som en variant för contingency-variabler i vår studie och dela in faktorerna i Amabiles yttre och inre påverkansfaktorer för kreativitet. Den yttre miljön ses som en kraftfull variabel i contingency-baserad forskning. Arbetsmiljö tillsammans med, osäkerhet, belastning, gruppinteraktion, fördelning av tid och resurser kan placeras in i den yttre miljön. Vidare anges organisationsstruktur som en variabel där vi kan placera in organisationsstruktur och företagskultur. Inre påverkansfaktorer ser vi som motivation och kreativ förmåga.

Vidare har vi valt att operationalisera Simons (1995) Levers of Control tillsammans med Amabile's (1998) modell "The componential model of creativity" och skapa en egen modell. Denna operationalisering bygger på de ovan nämnda faktorerna av Simons (1995) och Amabile (1998). Ytterligare komponenter vi lokaliserat som främjar eller hindrar kreativitet i tidigare forskning har vi applicerat in Amabiles (1998) modell. Den har även hjälpt oss att förstå och tolka den data vi samlat in.

Simons (1995) Levers of Control argumenterar för att de fyra kategorierna av styrning kan delas in två kategorier: möjligheter och begränsningar. Målet med Levers of Control är att skapa en balans mellan dessa två kategorier. De fyra styrsystemen tillsammans symboliserar en lämplig styrmiljö, där de kompletterar varandra när de används tillsammans. Samspelet mellan de positiva och negativa krafterna skapar en dynamisk spänning mellan anpasslig innovation och måluppfyllelse (Simons 2000). Enligt Amabile (1998) är kreativitet en funktion som består av tre komponenter: expertis, kreativ förmåga och motivation. Expertis omfattar allt som en människa vet och kan göra i hans eller hennes yrkesroll. Kreativ förmåga handlar om hur människor närmar sig problem och lösningar: en människas kapacitet att sätta samman befintliga idéer till nya kombinationer. Motivation innebär en inre passion för att lösa problem. Med modellen menar Amabile (1998) att den individuella kreativiteten påverkas framförallt av externa komponenter i arbetsmiljön och den sociala arbetsmiljön såsom resurser, ledarstil och organisationens motivation. Kreativitet påverkar även i viss mån arbetsmiljön. Sociala och miljömässiga faktorer i en organisationen kan alltså påverka medarbetares kreativitet. Styrning är därmed en förutsättning för kreativitet, samspelet mellan former för styrning och människor kan ge förutsättningar eller verka begränsande.



Figur 4. Egen illustrerad modell fritt efter Simons (1995) och Amabile (1998).

I modellen illustreras hur de fyra styrsystemen i Levers of Control delas upp i kategorierna möjligheter och begränsningar. Dessa två tillsammans skapar en balans i en lämplig styrmiljö. Möjligheter och begränsningar påverkas av Amabiles komponenter, som påverkar kreativitet i båda riktningar. Styrmiljön och Amabiles komponenter påverkar varandra i båda riktningar. Hur detta samspel ser ut kan skapa kreativ förmåga hos individen eller gruppen. För att applicera teorin på empirin har en för-kodningslista skapats inför datainsamlingen (se bilaga 2).

3. Metod

3.1 Val av metod

För att besvara studiens frågeställningar och dess syfte så valdes en kvalitativ metod i form av intervjuer och observation. Den kvalitativa metoden är lämplig i sammanhang där studien syftar till att få en fördjupad förståelse för ett visst problem och få en förståelse för helheten av problemets sammanhang (Holme, Solvang & Nilsson 1997). Då vi i studien fokuserar på att på djupet undersöka uppfattningar, förändringar och utvecklingar av den kreativa processen så lämpar sig intervjuer som metod för insamling av empirisk data (Bryman & Bell 2017).

Vi har valt att använda oss av triangulering, det vill säga att kombinera flera metoder för datainsamling (Patel & Davidson 2013). Både Jacobsen (2002) och Patel och Davidson (2013) menar att en kombination av flera metoder kan leda till mer information och till en mer idealisk och klarare bild av studieobjektet. Vi har därför kompletterat intervjuerna med interna dokument, årsredovisningar och observationer. Observationer har skett på arbetsplatsens kontor för att undersöka bland annat de anställdas arbetsmiljö, ljudnivåer och gruppinteraktioner. Triangulering är dock mycket resurskrävande (Jacobsen 2002). Då tiden inte har räckt till, har vi framförallt lagt fokus på våra intervjuer som varit vår huvudsakliga metod för insamling av data. Observationer och dokumentinsamling har endast fungerat som ett komplement.

3.2 Casestudie

En casestudie är en beteckning som innebär att göra en undersökning på en mindre avgränsad grupp, där ett "case" kan utgöras av en individ, en grupp individer, en organisation eller en situation (Patel & Davidson 2013). Då denna studie ämnar att studera styrningens påverkan på kreativitet i en särskild process så lämpar sig en casestudie då den utgår från ett helhetsperspektiv för att ge så täckande information som möjligt. Vid genomförande av casestudie är det lämpligt att använda sig av både intervjuer och observationer, vilket vi valt att göra, eftersom dessa metoder uppfattas fungera bra då man vill göra en intensiv och detaljerad granskning av ett case (Bryman & Bell 2017).

3.2.1 Studieobjektet

Som intervjuobjekt valdes ett företag inom bankbranschen då bankbranschen kan kännetecknas av en hierarkisk och byråkratisk styrning (Euske & Riccaboni 1999).

Studieobjektet har på senare tid vunnit både designpris och levererat innovativa tjänster och produkter och lämpar sig därför som studieobjekt i denna studie. Organisationen befinner sig även i en utvecklingsfas och i en bransch som kännetecknas av en osäker framtid som kräver nytänkande för att överleva. Studieobjektet ansågs därmed lämpligt att studera för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Studieobjektet och intervjupersonerna har valt att vara anonyma och kommer härnäst att benämnas för “företaget” samt “respondenterna”.

3.3 Intervju

Den undersökningsmetodik som lämpar sig bäst för vår studie är intervjuer. Intervjuer möjliggör följdfrågor, vilket gör det möjligt för oss att få svar på det som vi anser vara viktigt och meningsfullt för undersökningen (Kvale & Brinkmann 2014). Patel och Davidson (2011) menar att utformningen av intervjuer kan göras på olika sätt. De menar att olika grad av strukturering och standardisering ger olika innehåll i intervjuerna. Intervjuer kännetecknas av en låg grad av strukturering, eftersom frågorna utformas så respondenten i hög grad får utrymme att svara med egna ord och intervjufrågorna är fria att tolka för respondenterna. Intervjuerna hade en hög grad av standardisering då frågorna ställdes efter den ordning de var uppställda i vår intervjuguide. En intervjuguide utformades för att säkerställa att svar gavs på de specifika frågor som är betydande för vår studie (se bilaga 1).

3.3.1 Urval

Urvalet av respondenter har varit viktigt för studien. I och med att studien syftar till att undersöka kreativitet (definierat som innan skapandet) och styrning i processer, var det viktigt att respondenterna ingick i en projektgrupp som bedrev en pågående förstudie. Studien är oberoende av respondenternas hierarkiska ställning eftersom kreativitet främjas på individ- och gruppnivå. Däremot kan personer på olika hierarkiska nivåer och avdelningar inneha mer information om styrning inom organisationen som kan vara av betydelse för studien. Vi valde att intervjua fem personer i projektet av totalt sex. Detta för att den sjätte personen inte kunde delta på grund av tidsbrist Enligt Bryman och Bell (2017) är den empiriska mättnaden i en studie en viktig aspekt för att kunna dra slutsatser. Empirisk mättnad innebär att det inte framkommer några nya åsikter i ytterligare intervjuer. Datainsamlingen för denna studie avslutades när data som samlades in endast bekräftade redan insamlade data, vilket var efter fem genomförda intervjuer.

Empirisk mättnad ansågs uppnådd eftersom respondenternas åsikter repeterades genom återkommande synpunkter och därmed inte längre bidrog med något nytt till vår analys.

Sammanställning av studiens respondenter:

Titel	Tid på företaget	Utbildning
Regionschef och marknadskoordinator	1,5 år	Master i företagsutveckling
Projektledare	4 år	Yrkesexamen lärare och programmerare
Business Controller	7 år	Master i industriell och finansiell ekonomi
CRM- Ansvarig	17,5 år	Master i International Business
Webbansvarig	2 år	Yrkesexamen i webbutveckling och programmering

3.3.2 Utformning av intervjuguide

En intervjuguide utformades inför intervjuerna och har fungerat som ett stöd under samtliga intervjuer. En intervjuguide kan ses som ett manus där intervjuens förlopp struktureras (Kvale & Brinkmann 2014). Vår intervjuguide har utformats efter vår egen-illustrerade modell som finns att läsa om i avsnitt 2.6 "Teorianvändning". Vid utformande av intervjufrågor bör man enligt Kvale och Brinkmann (2014) tänka på två aspekter, det tematiska- och dynamiska inslaget i frågorna. Det dynamiska inslaget framträdde genom semi-strukturerade intervjuer med korta och lättförståeliga frågor utan akademiska svårigheter. Detta ledde till flytande samtal och intervjupersonerna fick berätta om sina egna tankar och erfarenheter. Det tematiska inslaget lyser igenom genom att frågorna genomgående är relaterade till forskningsämnet och teorier behandlade i teoretisk referensram (Kvale & Brinkmann 2014).

3.3.4 Genomförande av intervjuer

Kontakten med intervjupersonerna har skett både genom mail och fysiska samtal. Den första kontakten som togs med intervjupersonerna var via företagets regionschef som skickade ut en förfrågan till respondenterna i projektgruppen om de ville delta i studien. Majoriteten av medlemmarna i projektgruppen ville ställa upp och delta under en intervju. Efter första mailkontakten bestämdes tid och plats för intervjuerna. Samtliga intervjuer har genomförts på respondenternas arbetsplats.

Samtliga intervjuer spelades in elektroniskt och antecknades för att inte gå miste om viktig information samt för att underlätta analysarbetet. Samtliga intervjupersoner gav sitt godkännande att bli inspelade. Det var viktigt för studien att spela in samtalen för att vi som intervjuare skulle kunna fokusera på själva samtalet och dynamiken i intervjun. Enligt Kvale och Brinkman (2014) är detta viktigt både för frågeställarens fokusering, men även möjligheterna att på ett korrekt sätt kunna analysera materialet. Vi valde att låta en person ställa frågorna och låta en person anteckna. Vi valde att anteckna intervjuerna för att säkerställa att ingen information skulle gå förlorad om något oförutsett skulle hända med ljudinspelningarna. Intervjuerna varade mellan 30 och 45 minuter.

3.3.5 Genomförande av observationer

Observationer är användbara vid insamling av information inom områden som berör beteenden och skeenden i naturliga situationer och passar därför bra att tillämpa vid ett sammanträde eller möte i en process (Patel & Davidson 2011). Att observera innebär att undersökaren betraktar vad människor gör i olika situationer (Jacobsen 2002). Då bland annat arbetsmiljö och ledarstil är två komponenter som påverkar kreativitet, ville vi observera de anställdas beteende i dessa situationer. De närvarande personerna på arbetsplatsen var medvetna om att vi var där i syfte att studera aktiviteten på arbetsplatsen. Under observationen satt vi tillsammans med respondenterna runt ett konferensbord och enbart lyssnade och iakttog, en så kallad icke-deltagande observation. Fangen (2005) beskriver rollen som en icke-deltagande observatör som en roll där forskaren endast observerar och inte involverar sig själv i samspelet.

Fältanteckningar fördes under observationen för att få empiriskt underlag för senare analys. Aspers (2011) nämner sex frågor som bör besvaras under en observation och som vi besvarade genom att observera under mötet:

1. Vad som sker

2. När det sker
3. Var det sker
4. Med (av) vem det sker
5. Hur det sker
6. (Och senare) varför det sker

3.4 Databearbetning

För att ge en sanningsenlig och rättvis bild av det empiriska materialet transkriberades de inspelade intervjuerna (Trost 2010). Efter transkriberingen lästes materialet igenom av oss båda. Inför analysen hade en för-kodningslista (se bilaga 2) med begrepp och punkter förberetts utifrån vår teorioperationalisering (se avsnitt 2.7). Utifrån denna sammanställning letade vi efter kopplingar mellan det transkriberade materialet och teorioperationaliseringen. För-kodning är enligt Miles och Huberman (1994) ett lämpligt tillvägagångssätt för analys.

För att kunna bearbeta det empiriska materialet har vi inspirerats av Grounded Theory. Detta innebär att forskaren skapar teorier utifrån den insamlade datan (Corbin & Strauss 2008). Vi använder inte teorin i syfte att skapa nya teorier, utan för att bearbeta och bryta ner den insamlade datan för analys. Att använda sig av kodning är något som är centralt inom grundad teori och vi tog hjälp av kodning vid analys för att urskilja begrepp, likheter eller relationer till våra för-kodade begrepp. De potentiella resonemangen, så kallade memos, som kunde härledas till kodningen sammanställdes (Corbin & Strauss 2008). Nedan följer två exempel på hur vi valt att härleda memos:

Memo 4 - Tid som resurs

“(…) vi får ofta mail från projektledaren som säger att våra kalendrar ser hemska ut och att det är svårt att hitta tid. Men sen är det klart, tiden är ju alltid en sån aspekt som är svår. Men man jobbar ju hela tiden mot att ha det färdigt till slutet ändå.” Detta citatet kopplar vi till konceptet “tidsbrist “. Det framgår tydligt att tid är en resurs som respondenterna upplever som kritisk i deras arbete. I flera fall så framkommer det dessutom att tid är en aspekt som respondenterna upplever som begränsande i relation till kreativitet.

Memo 7 - Upplevd motivation

“Jag tycker att dom är utmanande. Det kunde ha varit mer utmanande men jag vet inte om jag skulle palla det, det finns liksom gränser.” Detta citatet kopplar vi till “upplevd motivation” just

för att respondenten upplever sitt arbete som utmanande, men uttrycker det på ett sätt som kan vara motsägande till att vara motiverad.

3.5 Trovärdighet och tillförlitlighet

Trovärdighet är i flera avseenden det viktigaste forskningskriteriet och handlar om en bedömning av om de slutsatser som genererats från en undersökning hänger ihop eller inte (Bryman & Bell 2017). Vi stärker trovärdigheten i vår studie genom triangulering (Bryman & Bell 2017; Patel & Davidson 2011) det vill säga genom en kombination av intervjuer och observationer, vilket bidrar till en fylligare bild när den insamlade datan vävs samman i analysen.

Ljudinspelningarna i samband med intervjuerna är ett tillvägagångssätt för att studiens tillförlitlighet och trovärdighet ska stärkas, det blir då möjligt att lyssna igenom ljudinspelningen flera gånger för att på så sätt säkra att svaren har förståtts rätt (Patel & Davidson 2011). Intervjuerna har spelats in vilket pekar på en hög tillförlitlighet. För att stärka detta deltog båda två i samtliga intervjuer och observationer. Överensstämmelsen mellan bådars uppfattningar och anteckningar från intervjusvar och observationer är en stark kontrollvariabel.

3.6 Forskningsetiska aspekter

Samtliga berörda personer informerades om undersökningens syfte samt momenten som ingår i undersökningen. Syftet med studien kommunicerades till respondenterna i informationsbrevet som skickades ut och i samband med intervjun. Samtliga respondenter tillfrågades om de ville delta i studien frivilligt och samtliga respondenter har haft rätt att avbryta medverkandet under studiens gång. Studiens deltagare har behandlats med konfidentialitet och på ett sådant sätt att ingen kommer åt informationen. Samtliga respondenter är anonyma i studien och har angivits med enbart titel och efter transkribering raderades det inspelade materialet. Detta innebär att vi uppfyllt ett flertal etiska etiska ställningstaganden bland annat informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets-och anonymitetskravet samt nyttjandekravet (Bryman & Bell 2017).

4. Empiri

4.1 Förutsättningar

Flera av respondenterna hävdar att det under förstudieprocessen finns relativt stora förutsättningar för att använda den kreativa förmågan, då syftet med processen är att besvara olika typer av frågor som uppstår för att hitta nya lösningsförslag, ofta kopplade till IT-utveckling. Projektledare förklarar sin syn möjligheten till kreativitet i projektet som följande:

“Förstudien är ju i någon mening en kreativ fas, där man först ska komma fram till vad vi egentligen vill och formulera det i termer av krav och sen ska man hitta en lösning. Så alla moment innebär ju att man är kreativ så själva arbetet är ju kreativt, det är liksom det som det går ut på kan man säga.” - Projektledare

Projektledaren menar att syftet med förstudien är att vara kreativ och att den kreativa förmågan är en viktig egenskap för att på så sätt hitta en lösning och föra projektet framåt. Regionschef och marknadskoordinator har ett liknande synsätt på möjligheten till kreativitet i projektet och förklarar det på följande sätt: “I själva förstudien då så är det en del kreativitet också i och med att man tar fram olika case som man vill testa på.”

Att besitta kunskap, motivation och expertis är en central aspekt för att kunna arbeta kreativt. Samtliga respondenter ansåg sig ha rätt kunskap för att vara kreativ i sin roll på företaget. Samtidigt upplever respondenterna att organisationen lägger mycket tid och resurser på att utbilda och kompetensutveckla medarbetarna. Vidare så råder en delad uppfattning om hur utmanade och kunskapsintensiva arbetsuppgifter respondenterna vill ha. Respondenterna anser att deras arbetsuppgifter är utmanande och motiverande. Följande citat visar på deras uppfattningar:

“Det beror på vilken typ av arbetsuppgift det är. Det som är varje dag och till vardags och rutin, dom sakerna är ganska enkla och rutinmässiga men jag tror att man behöver den typen av jobb också för att man ska stimulera sin kreativitet när det verkligen behövs. Skulle man vara kreativ 100 procent av sin tid då skulle det nog inte komma så himla mycket ut av det tror jag.” - Regionschef och marknadskoordinator

“Jag tycker att dom är utmanande. Det kunde ha varit mer utmanande men jag vet inte om jag skulle palla det, det finns liksom gränser.” - Projektledare

Samtliga respondenter angav att de är motiverade i sin yrkesroll och att det finns stora drivkrafter bakom motivationen. Respondenterna ansåg också att organisationen la ner resurser och tid på olika kreativa processer. Detta genom att man genomförde utbildningsprogram, kick-offs och workshops och kontinuerligt, gav utrymme och tillräckliga deadlines. Företaget har också börjat arbeta mer tvärfunktionellt på uppmaning från organisationen i projekt och det uppskattades hos samtliga respondenter då det enligt dem behövs fler perspektiv i den kreativa processen.

Både den sociala och den miljömässiga arbetsmiljön är en av de yttre komponenter som är central när det kommer till både styrning och kreativitet. CRM-ansvarig på företaget förklarar sin syn på den rådande arbetsmiljö som följande:

“Jag tycker att de som arbetar på vårt företag är väldigt goa människor, och det får man höra ofta. Man har lyckats rekrytera ett härligt och glatt gäng, härliga människor. Och det gör att det blir roligt på arbetsplatsen, och kollegor är en väldigt viktig faktor för att man skatrivs på arbetsplatsen förutom arbetsuppgifterna”.

Samtliga respondenter anger att det är en väldigt god stämning på kontoret och att de trivs i både den sociala- och miljömässiga arbetsmiljön. Man uppmuntras aktivt enligt de anställda att ta nya initiativ, kommunicera och föra dialog med kollegor och med en “feedback-kultur” där man får bekräftelse för sitt arbete. En av respondenterna uttrycker sig följande om arbetsplatsen:

“ [...]det här är en jävligt bra arbetsplats. Det är ju så att här blir man sedd, alla vill väl, det är en god stämning - väldigt lite skitsnack bakom ryggen, väldigt lite “revirpinkeri” också. Man får lätt att producera saker, det kommer lätt ur organisationen. Ledning och anställda jobbar nära varandra.” - Projektledare

Under en fältobservation som gjordes vid ett besök på kontoret den 4 december 2017, observerades en post-it lapp vid utgången med ett budskap om “trevlig helg”, vilket påvisar den goda sociala arbetsmiljön och stämningen som respondenterna beskriver. Webbansvarig beskriver hans syn på arbetet och arbetsuppgifterna i hans roll:

“Jag känner mig motiverad och det är mycket för att jag har friheten att bestämma själv, och stämningen och kollegorna har mycket att göra hur jag upplever mitt arbete. Jag kommer med ett leende till jobbet och har goa människor runt mig och det är nog nummer ett.” - Webbansvarig

Ledning och chefer kommunicerar ofta med medarbetare och samtliga respondenter anger att de upplever organisationsstrukturen som platt. Företagets VD går ofta runt och pratar med medarbetarna och har nyligen startat en podcast för att ännu enklare kunna kommunicera med medarbetarna. Samtliga respondenter anger att ledningen försöker motivera och guida de anställda genom värderingar och kärnvärden. En av respondenterna beskriver det som följande:

“Ni har inte träffat VD:n va? Han har en stor utstrålning och pratar gärna om kärnvärdena och är ganska ofta ute och pratar på avdelningar och sådär.”
- Projektledare

Uppskattning i form av monetära belöningar har enligt respondenterna minskat med tiden, vilket de tycker är synd. Man kan däremot belönas med en middag eller liknande för att fira ett lyckat projekt eller resultat. Det är framförallt säljavdelningen som har kvar belöningssystem. För ett tag sen hade företaget “månadens prestation” som ett team, projekt eller individ kunde få. Företaget utsåg dessutom “månadens bubblare”, den som hade bubblat upp och gjort något bra, då kunde vinnaren få biobiljetter eller bli bjuden på lunch. Trots bra feedback inom både projektet och organisationen, anger respondenterna att det är något som kan förbättras. Det råder delaktiga meningar om huruvida man skulle uppskatta ett mer resultat- och uppföljningsinriktat arbete. Fler än hälften av respondenterna skulle vilja ha mer mål, just nu ligger målen på gruppnivå eller större, vilket gör det svårt för en individ att se sitt bidrag i det stora hela och därför hade man velat se mer individanpassade mål. De resterande respondenterna anger att de tycker att deras arbete handlar om att leverera resultat och att det räcker så, det krävs inte mer uppföljning. Samtliga respondenter anger dock att det är viktigt att ha tydliga mål:

“ [...] de underlättar att skapa rätt håll. Man vet vad man ska fokusera på och vad som är viktigt, och vart vi måste sätta in resurser för att nå målen.”
- CRM-ansvarig

En komponent för kreativitet är gruppinteraktion. Samtliga respondenter angav att de ansåg sig bli mer kreativa när deras medarbetare var kreativa och att man på senare tid

hade blivit mycket bättre på att arbeta i team och att ta hjälp av och utnyttja varandras expertis.

“Det blir som ringar på vattnet och jobbar man i en kreativ miljö känns det som att de smittar av sig.” - Webbansvarig

Även under observationen uppmärksammades gruppinteraktionen. Nedan följer ett utdrag ur våra fältanteckningar från en av observationerna på arbetsplatsen:

Stämningen är god. Man skrattar och håller en skämtsam ton, samtidigt som arbete fördelas och man tar hänsyn till att alla har många bollar i luften. Stämningen känns lättsam, nästan familjär.

Avslutningsvis ställdes frågan till respondenterna om de ville att deras arbete skulle inverkas av mer styrning. Då samtliga respondenter angav att de hade ett väldigt fritt arbete, kunde de ibland känna att man inte visste vart man var påväg och då kunde känna att man hade velat ha någon typ av guidning eller riktlinjer - men inte styrning som i ett ramverk som bestämmer beslutsmandat.

“Gud vad spännande, ja egentligen så hade det varit bra att ha någon form av... ofta blir det så att man får någon typ av exempel ”spring på den här bollen och gör det här jobbet”, så känner jag att jag har liksom.. vi har väldigt öppet ledarskap men jag känner att jag skulle vilja ha någon att rapportera till ”nu går det så här och nu har jag gjort så här” och det kan man göra men det hade också varit skönt att få ”ja men då kanske du ska göra såhär och fokusera på det här framåt” och få liksom den handledningen i jobbet mer, men det är säkert mycket för att jag är såpass ny in gissar jag.” - Regionschef och marknadskoordinator

4.2 Begränsningar

“Det är ju dom här direktiven gentemot min beställare som styr vad jag gör ganska mycket. Också införsäljningsarbetet som vi gör mot portföljledningen styr vad vi ska ta fram.” - Projektledare

Regionschef och projektledare redogör för två typer av processer som styr arbetet i en förstudie. Dels så finns det en portföljledning som i princip är företagsledningen, där idéer tas upp och där man beslutar om en förstudie ska tas vidare. Det är en styrning i den mening enligt respondenterna att man inte bara kan sätta igång och producera något, utan där sätts någon form av ramar för vad som ska presenteras för hela företags

ledningsgrupp, som sedan tar beslut internt om man ska gå vidare med projektet eller inte. Sen har själva förstudien sin egna styrning, den följer en PPS- modell som Tieto har tagit fram som en projektledningsmodell som definieras av direktiv som beställaren fastställer, vad som ska uppnås samt tid och kvalitet.

Man gör också en så kallad "NPAP" Product Change i förstudiefasen, som handlar om att informera alla typer av stakeholders i bolaget för att se vad projektet kan ha för inverkan, bland annat gällande hållbarhetsaspekter eller säkerhetsaspekter, för att se om denna förändring påverkar personer som har ägandeskap i organisationen och respektive avdelning. I en "NPAP" går man igenom risker, funderar över hur konkurrenssituationen och hur den förändras, om företaget riskerar affären och vilka IT-säkerheter som finns. Denna process måste gås igenom för varje förstudie för att reducera osäkerheter och ha klart vilka risker som finns.

"Alla som deltar i projekten är med i den löpande verksamheten, så man kan ju inte dra ut på tiden. Jag jobbar själv jättehårt med deadlines, den grejen ska vara klar då och den då och så vidare... Det är enda sättet för att få ut någonting ur en organisation av den här sorten." - Projektledare

Projektledaren sitter i fler projekt än det specifika projekt som vi har studerat och anger att hen alltid är tydlig med att deadlines är viktiga att jobba med för att se resultat. Regionschef och marknadskoordinators syn på begränsningar skiljer sig åt mot samtliga andra projektdeltares:

"Som projektdeltagare upplever jag inte att saker och ting begränsar men det beror ju också på hur man definierar begränsar. För att mycket av de grejer som vi gör blir ju ofta begränsade av någon slags säkerhetskommitté för det är så viktigt att ha dom frågorna rätt till exempel intrång och sådana saker, så då ska man ju inte se det som en begränsning."

En annan av projektdeltagarna förklarar sin syn på vad som hen upplever som begränsande som följande:

"[...] Allt ska ju gå så fort nu, vi ska ha ut "den här" om 6 veckor, då går det inte att lägga in alla funktioner som finns utan då får man liksom köra en version 1.0 och sen så får man under nästa sprint realease lägga till fler funktioner och då blir det 2.0, annars får man inte fram någonting - man måste begränsa sig i början för att få

fram någonting överhuvudtaget.” - Business Controller

Samtliga projektdeltagare var eniga om att de inte tyckte styrning från organisationen eller projektet begränsade deras arbete. Begränsningar respondenterna nämnde var av andra typer av regleringar såsom hantering av säkerhetsinformation, personuppgifter, dataförordningar, sekretesslagar, tid som resurs, tidigare projekt, IT-säkerhet, systemövergränsningar och hur man sparar och forslar data:

“[...]det finns faktorer runt om som begränsar i sådana fall, eftersom i detta projektet förhåller vi oss till ett tidigare projekt, och det styr. Vi kan inte göra vad vi vill för det finns en logik till vad som passar in att följa vårt tidigare projekt. Sen är det också vad kunden vill ha. Vi behöver också alltid förhålla oss till banksekretess, vilket jag tycker är den svåraste biten, just att det är mycket kring säkerhet och att vi får inte röja sekretessen på något sätt och kan inte kommunicera med kunder hur vi vill.” - Webbansvarig

En annan respondent förklarar följande gällande vad som upplevs som begränsande i arbetet:

“ [...] Tid. Det är väldigt högt tempo, så man får hela tiden prioritera det som är viktigast för stunden och det är en begränsning. Budget är ju också något man måste förhålla sig till, men budgeten är överlag flexibel och inget jag hittills märkt av som en begränsning.” - Business Controller

Projektledaren ansåg att viss hantering av den administrativa delen kunde begränsa hens arbete, men ansåg inte att det var något dåligt:

“[...]Det är klart, hela den här projektmodellen kräver en del administration och dokumentation och det är ju förbannat tråkigt, och jag är inte bra på det dessutom så i någon mening så hindrar ju det, samtidigt så är det ju bra för att man tvingas liksom förstå om saker och ting hänger ihop, så det är ju inte dåligt heller tycker jag.” - Projektledare

Vidare angav samtliga respondenter att man tycker chefer och ledning tagit hänsyn till möjliggörande av kreativitet vid utformande av styrmedel:

“Ja men absolut, [...] Eller som i detta fallet så, när vi har haft en väldigt stor work shop med massa olika personer med olika kompetenser och vi jobbar i kross-funktionella team för att hitta rätt i olika typer av ideer då, i det här fallet så hade vi

ju en sån fråga att ”var ska *projektets namn* resan vara fram till 2021?” och så fick vi liksom utmåla olika typer av idéer för att ta steg A och för att kunna ta steg B och sådär. Det är ganska nytt för oss att jobba på detta sättet. På IT-sidan har man alltid jobbat i olika team och man jobbar agilt och sådär men så som bolaget tänker över helheten, att alla olika kompetenser, alla olika områden ska vara med och ta fram den här typen av projekt.” - Regionschef och marknadskoordinator

“Ja ramar är alltid bra, så att de inte sväller, ramar måste man ha. Eller avgränsningar som vi kallar det. Om man ska göra en jättebra förändring, men det tar 5000 timmar för att komma till det perfekta, så kommer vi inte dit, för det hinner ändras på vägen.” - CRM-ansvarig

“[...] Man lär sig att va kreativ inom den boxen man får. Och där kan man själv välja om de begränsar eller skapar möjligheter som individ [...] Läger vi ut en digital banner på Aftonbladet, så är allt reglerat för vad som måste stå för insättningsgarantier som begränsar för då blir de inte attraktivt eller kreativt.” - Webbansvarig

Uppförandekoder, policys och riktlinjer anger samtliga att det används på företaget som är relaterat till säkerhet. Det finns enligt respondenterna riktlinjer kring informationssäkerhet och hur information får klassas utifrån. Vad som får sägas internt och vad som får sägas till handlare och offentligt. Man använder sig av exempelvis av en säkerhetshandbok, men kommuniceras överlag ut mer muntligt än skriftligt enligt respondenterna. Vidare finns det personalhandbok och etiska regler.

“Vi jobbar med budget och uppföljning dagligen mer eller mindre på marknad. Även om vi är dåliga på att följa upp så har vi som beslutsmöte varje vecka går vi igenom hela tiden om vad vi kan göra, jag behöver också förhålla mig till budget inom min webbkommunikation etcetera. [...] Nej det gör jag inte, skulle säga att den både är flexibel och generös.” - Webbansvarig

När det kommer till budget och uppföljning inom projektet såväl som organisationen så uppfattas det inte av respondenterna som en begränsning. Samtliga håller med om att de överlag har en flexibel budget och i projektet hittills har någon budgetfråga inte märkts av. De utvärderar och följer upp resultat hur de förhåller sig till budget.

“Budgeten, den tycker jag är väldigt flexibel. Vi jobbar så, vi har ex antal som vi

kan disponera men det kan justeras hela tiden och stuva om om vi ser att här behöver vi göra en insats.” - CRM-ansvarig

En återkommande faktor som i många fall begränsar respondenterna är tid. Samtliga av respondenterna upplever tid som en kritisk resurs.

“(…) jag sitter väldigt mycket i möten och olika forum, jag kan sitta i möte 35 timmar en vecka liksom, och då är det väldigt svårt att planera sin tid.”

- Webbansvarig

Nedan följer ett utdrag ur våra fältanteckningar från observationen som genomförts som påvisar projektdeltagarnas åsikt om tid som en kritisk resurs:

Klockan är några minuter före 09.00 och projektledaren följer oss till konferensrummet där dagens gemensamma möte för det aktuella projektet ska tas vid. Mötet är planerat att starta klockan 09.00. Projektdeltagarna ansluter en efter en men några av deltagarna saknas. Projektgruppen samtalar om de kommande veckorna i projektet och om juledigheten som infaller olägligt i förhållande till projektets färdigställande. En av projektdeltagarna uttrycker frustration över alla dagar som kommer att “falla bort” under jul, dagar som istället hade kunnat utnyttjas för att träffas och arbeta på projektet. Mötet tar fart och leds av projektledaren som utgår från sin agenda. Mötet är av en lättsam karaktär där alla deltagare aktivt deltar och diskuterar ideér - alla deltagare har nära till skratt.

En annan begränsning för kreativitet är nivån av osäkerhet. Vi frågade respondenterna om de oroade sig för något i arbetet och hur man jobbade med osäkerhetsfaktorer. Osäkerhetsfaktorer jobbade man genom att ständigt jobba riskförebyggande och den ovan nämnda NPAPn. Samtliga respondenter oroade sig för framtiden, då man verkar i en bransch som har en osäker framtid samt verkar i en bransch där man måste hantera uppgifter ytterst försiktigt vilket gör att man är rädd.

“ Jag oroar mig för att vi måste hänga med, så vi inte blir irrelevanta så vi inte äts upp av någon som är mycket mer framåt och utvecklande.” - CRM-ansvarig

Nedan följer ett utdrag ur våra fältanteckningar från observationen som genomförts som påvisar osäkerhet om deltagande:

Strax innan 09.00 diskuteras vilka som förväntas att delta på mötet. Diskussionen som går handlar om osäkerhet om vilka som ska dyka upp. En deltagare säger “Sen är det ju ****, kommer hen eller inte? Det är 50/50 om **** dyker upp, hen brukar alltid komma insläntrandes”.

En annan deltagare säger “Dyker ***** hen upp tror ni?”. Som svar på det “Ehh, vet inte, jag har fullt upp att hålla koll på mig själv...”

5. Analys

5.1 Förutsättningar

Beliefs systems används för att inspirera och hitta nya möjligheter, samt sätter ramar för grundläggande värderingar (Simons 1995; Speklé et al. 2017). Empirin visar att organisationen arbetar aktivt med att kommunicera normer, riktningar och kärnvärden till medarbetarna och är ett sätt att styra medarbetarna genom vad Simons (1995) benämner för beliefs systems. Organisationens kärnvärden kommuniceras av företagets VD kontinuerligt genom att hen ofta är ute på företagets avdelningar och samtalar med medarbetarna. Denna kommunikation av företagets kärnvärden fungerar enligt respondenterna för att motivera och guida medarbetarna samt för att främja kreativitet (Isaksen et al. 2001). I organisationen genomförs dessutom olika aktiviteter, i syfte att kommunicera normer och kärnvärden, som bland annat en podcast, genom vilken företagets VD kommunicerar detta med medarbetarna. Ett sätt att uppmuntra till kreativitet är enligt Kennedy och Schleifer (2006) att frekvent integrera med arbetsgruppen, vilket kan antas vara ett annat syfte med att företagets VD ofta är ute på avdelningarna och interagerar med medarbetarna. Samtliga av respondenterna menar sig ha en god kännedom om företagets kärnvärden och de normer som är önskvärda inom organisationen, vilket också leder till att medarbetarna känner sig trygga i att fatta lämpliga beslut, leta efter nya möjligheter och vägar för att utforma lösningar på problem som överensstämmer med företagets värderingar (Simons 1995; Speklé et al. 2017).

Interaktionen mellan projektgruppens medlemmar och assimilering av information är något som genom det empiriska materialet framgår som viktigt och något som uppmuntras inom organisationen, vilket tyder på interactive control systems (Kimura & Mourdoukoutas 2000). Gruppinteraktion är en förutsättning för kreativitet där kreativitet ofta är resultatet av en interaktiv process mellan medarbetarna i arbetsgruppen (Shalley & Gilson 2002; Drazin et al. 1999; Mumford 2000). Medarbetarna träffas ofta under workshops där syftet är att främja kreativitet och lärande för att på så sätt producera nya idéer i företaget. I empirin framgår dessutom att företaget har börjat arbeta mer

tvärfunktionellt, för att på så sätt främja interaktionen mellan grupper av medarbetare. Kennedy och Schleifer (2006) nämner att interactive control systems kommer till uttryck genom att organisationen informerar om förändringar i den konkurrenssatta miljön, vilket respondenterna anser sig vara välinformerade om.

En viktig aspekt för att en medarbetares kompetens och intresse ska utnyttjas på rätt sätt är känslan av ett utmanande arbete (Amabile 1997; Shalley & Gilson 2004; Kennedy & Schleifer 2006; Deci & Ryan 2000). Ur det empiriska materialet går att utläsa att respondenterna upplever att många av arbetsuppgifterna är utmanande, men att det också finns mindre utmanande arbetsuppgifter i deras roller, vilket är nödvändigt för att kunna leverera kreativitet när det väl behövs. En respondent uttrycker det som att arbetsuppgifterna hade kunnat vara mer utmanande men att hen snarare hade gått ner i motivation om de hade varit mer utmanande. Vidare visar empirin att företaget som har studerats lägger mycket tid och resurser på att utbilda och kompetensutveckla medarbetarna. Amabile (1998) talar om kunskap och expertis som viktiga komponenter för att kunna vara kreativ. Respondenterna menar dessutom sig ha den kompetens som krävs för att kunna vara kreativ i arbetet. Medarbetarnas kunskaper i kombination med att de kontinuerligt utbildas och kompetensutvecklas påvisar goda förutsättningar och möjligheter för att vara kreativ i yrkesrollen.

Fördelning av tid och resurser är en viktig förutsättning för kreativitet (Amabile 1997; Kennedy & Schleifer 2006; Shalley & Gilson 2004; Drazin et al. 1999; Speklé et al. 2017). Ur det empiriska materialet framkommer att samtliga respondenter upplever en avsaknad av tid, som ses som en begränsning för att vara så kreativa som de önskar att vara. Vidare argumenterar Amabile (1997) att personalresurserna behöver vara sådana att kreativa lösningar kan ta form, vilket vår empiri tyder på det finns en avsaknad av då samtliga respondenter varit överbelastade. Vad det gäller fördelning av resurser så lägger organisationen mycket tid och resurser på olika workshops och utbildningar för medarbetarna i syfte att öka den kreativa förmågan och organisationens motivation. Enligt Amabile (1998) är organisationens motivation en extern komponent i arbetsmiljön som är en nödvändig och en grundläggande faktor för den individuella kreativiteten.

En kritisk kontextuell faktor som ledare bör ta hänsyn till om medarbetare ska vara kreativa är en miljö där osäkerhet undviks och riskupptagning uppmuntras (Isaksen et al. 2001). Vår empiri visar att det studerade företaget ständigt gör konkurrentanalys (NPAP), riskanalyser, samt är noga med hur information hanteras. Att bestraffning skulle

förekomma är man inte medveten om. Detta leder till en kultur där medarbetarna känner sig säkra och påverkar den inneboende motivationen positivt. Detta är också i linje med vad ett flertal tidigare studier har visat (Blake & Mouton 1985; Edmondson 1999; Deci & Ryan 2000). Styrning genom interactive control systems handlar om att öppna upp för lärande för att på så sätt få nya strategier att växa fram i syfte att möta hot och ta tillvara på möjligheter (Simons 1995). Kimura och Mourdoukoutas (2000) menar att Interactive Control Systems tillåter medarbetare att interagera med varandra för att assimilera ny information. Ett exempel på interactive control systems är information om förändringar i den konkurrensutsatta miljön utanför företaget (Kennedy & Schleifer 2006) vilket vår empiri visar ständigt görs.

Att använda sig av interactive control system kan säga sig handla om en ledarskapslösning som öppnar en organisatorisk dialog för lärande (Simons 1995). Empirin visar att man använder sig av en platt organisation där dialog främjas och arbetsmiljön anses viktig. All empiri tyder på att man är nöjd med både den sociala och miljömässiga arbetsmiljön vilket enligt flera studier visar att kreativitet främjas av. När arbetsmiljön kompletterar de kreativa kraven i jobbet har medarbetarna högre arbetsnöjdhet och kreativitet kan frodas (Amabile 1997; Shalley & Gilson 2004; Drazin et al. 1999; Speklé et al. 2017; Abbey & Dickson 1983; Deci & Ryan 2000).

5.2 Begränsningar

Enligt Simons (1995) ingår boundary system och diagnostic control system i kategorin begränsningar. Boundary systems och diagnostic control systems motsvarar begränsningar men påverkar nödvändigtvis inte kreativitet negativt. Enligt Simons (1995) måste det finnas en balans mellan de fyra kategorierna av styrning. Empirin visar tydligt att organisationen använder sig av boundary Systems, där en lämplig ledarskapslösning är att ange och tillämpa "spelregler". Boundary Systems kännetecknas enligt Simons (1995) av områden inom vilka medarbetarna är tillåtna att agera som kan visa sig som riktlinjer och gränser inom vilks man får agera, snarare än strikta direktiv från ledningen. Istället för att vägleda och klargöra vad som ska uppnås så förmedlas vad som inte får göras. I projektet använder man sig av styrning i form av deadlines, portföljledning, projektledningsmodell och konkurrensanalys. Detta visar att man ger riktlinjer och gränser, utan att vägleda. Boundary Systems ger medarbetarna möjligheten att använda sin egen bedömning vid bland annat beslut och motiverar till att söka nya möjligheter (Simons 1995). Empirin visar att styrning även sker genom att motivera

medarbetarna att hitta nya möjligheter genom att ge utrymme till att ta egna beslut och arbeta med frihet under ansvar. Denna typ av styrning uppskattas och man anser att det också måste finnas ramar och i vissa fall visar empirin att man önskar mer riktlinjer och guidning. Empirin visar vidare att det tydligt förmedlas vad som inte får göras, men att begränsningarna snarare kommer från branschregleringar såsom säkerhetsinformation, lagar och regleringar, tidigare projekt och IT-säkerhet. Projektövervakning kommer enligt Amabile (1997) att främja kreativitet när det finns tydlig planering och en god kommunikation i projektgruppen vilket vår empiri styrker. Empirin har visat att det är en fördel att använda sig av en projektledare som håller i strukturen och det administrativa processerna, då projektdeltagarna därav inte uppfattar denna begränsning i sitt arbete vilket frigör tid. Portföljledningen och deadlines pushar fram resultat vilket också visar vara en förutsättning för att leverera ett bra arbete.

I enlighet med ett flertal forskare visar vår empiri att kreativitet främjas genom att tillåta en hög grad av autonomi i arbetet genom att medarbetarna ges frihet att testa på nya tillvägagångssätt (Amabile 1997; Shalley & Gilson 2004; Deci & Ryan 2000; Kennedy & Schleifer 2006). Viktigt är dock att observera att empirin visar att en för hög grad av frihet tillsammans med en för låg grad av styrning kan minska kreativiteten vilket stödjer Kennedy och Schleifer (2006) argumentent. Även Bilton (2007) påstår att kontrollmekanismer som regler, deadlines och budget är nödvändigt för den kreativa processen, eftersom det skapar gränser, för vilka gränser kreativitet kan utövas.

Diagnostic control systems bygger på att ledning minskar övervakningen och överlämnar den till prestationsmål. Tecken på användning av Diagnostic control systems är bland annat budgetstyrning, prestationsmätning och uppställda och stödjande mål som minskar behov av övervakning (Simons 1995; Kimura & Mourdoukoutas 2000). Vår empiri visar att budgetstyrning och uppföljning inte anses vara en begränsning och att man ser positivt på budget. Enligt Kimura och Mourdoukoutas (2000) påverkas medarbetaren positivt av budgetstyrning eller prestationsmätning eftersom det bidrar till att medarbetaren skaffar färdigheter och motiveras att arbeta för att nå fastställda mål. Empirin visar inga tecken på att denna styrning skulle leda till tryck på medarbetaren och leda till misslyckande som Simons (1995) argumenterar för. Empirin visar dock en viss avsaknad av diagnostic control systems då uppföljningen bortfaller.

Målsättning kan även främja kreativitet genom motivation (Amabile 1997; Shalley & Gilson 2004; Mumford 2000; Drazin et al. 1999; Mumford et al. 2002; Björkman &

Zika-Viktorsson 2008; Deci & Ryan 2000). Empirin visar att man önskar mer uppföljningsinriktat arbete och individanpassade mål vilket även Sierens m. fl. (2009) påstår då feedback och mål lyfts fram ökar känslan av kompetens och ger en positiv effekt på individen.

En annan viktig komponent för kreativitet är hur ansvarsnivåer och formella rapporteringsrelationer organiseras (Amabile 1998; Hage & Aiken 1969). En byråkratisk organisation kan inte uppmuntra anställda till nya sätt att utföra sitt arbete (Cummings & Oldham 1997). Vår empiri visar att studieobjektet organiseras i en mycket platt organisation som uppmuntrar till en öppen och ifrågasättande dialog vilket främjar kreativiteten. Detta styrker den argumentation Amabile (1998) för att individuella kreativitetsinsatser stärks genom närvaro av organisationssystem som möjliggör kreativitet, det vill säga en icke-auktoritär organisation.

Belastning kan inverka på kreativa processer både positivt och negativt. För hög arbetsbelastning kan leda till minskad kreativitet. Empirin visar att bristen på tid leder till en för hög arbetsbelastning och att man inte kan prestera på den nivå man önskar. Forskning visar dock att det är negativt att arbeta i tvärfunktionella grupper som ofta är till följd av för hög belastning, eftersom det kräver att medarbetarna fördelar personliga resurser, vilket minskar tiden som finns till förfogande för att arbeta kreativt. Vår empiri visar att tvärfunktionella grupper ökar förmågan att arbeta kreativt genom att få fler perspektiv och idéer.

6. Slutsats

Studien syftar till att undersöka ekonomistyrning och dess inverkan på den kreativa processen. För att besvara studiens frågeställningar har vi fördjupat oss i den kreativa processen och hur den påverkas av styrning. Genom denna fördjupning har vi lokaliserat komponenter som kan skapa förutsättningar och/eller begränsningar för kreativitet.

Hur fungerar styrning i processer som ska främja kreativitet?

Studien har lokaliserat en mix av Simons (1995) fyra kategorier av styrning med en viss avsaknad av diagnostic control systems. Studien har lokaliserat en användning av boundary systems genom att tillämpa "spelregler" och ramar att verka inom för att hitta nya möjligheter som ger utrymme till egna beslut. Det finns riktlinjer och gränser, men de används inte som vägledande. Man anger snarare vad som inte får göras, än vad som skall göras. Användning av boundary system är något som främjar kreativitet.

Studien har inte lyckats lokalisera direkt understödjande av mål som minskar behov av övervakning från ledning som skulle tyda på en användning av diagnostic control systems. Vi kan inte utesluta att mål finns, men de verkar på en sådan nivå att de inte påverkar individens arbete och kreativitet. Studiens visar snarare att man hade önskat mer mål på individnivå. Vidare bortfaller uppföljning i viss mån vilket är ett tecken på avsaknad av diagnostic control systems. Tidigare forskning har visat att avsaknad av mål och uppföljning är något som påverkar kreativitet negativt. Studiens resultat visar dock inga tecken på att ett arbete på lämpligt avstånd från mål och uppföljning skulle vara negativt för den individuella kreativiteten. Det är dock viktigt att påpeka att vi inte kan dra slutsatsen att mål inte existerar och utvärderas på en högre nivå inom organisationen. Slutsatsen vi kan dra är att det inte påverkar på den individuella kreativiteten att verka på avstånd från mål och uppföljning. Diagnostic control systems inverkar varken positivt eller negativt på kreativitet.

Interactive control systems tillsammans med boundary systems har visat sig vara en förutsättning för kreativitet. Organisationen verkar i en konkurrensutsatt miljö och reducering av osäkerhet ger både en vägledning för hur man ska arbeta och sätter gränser för inom vilka man kan verka. Styrning sker genom en organisatorisk dialog för lärande, vilket främjar kreativitet, eftersom man har en högre arbetsnöjdhet. Även beliefs system framträder tydligt som ett sätt att styra medarbetarna vilken väg organisationen vill gå. Studien visar att styrning i kombination med kreativitet sker framgångsrikt genom kommunikation, då det uppmanar till att fatta lämpliga, men trygga beslut som

överensstämmer med företagets värderingar. En mix av interactive control systems, boundary systems och beliefs systems främjar kreativitet.

Vilka förutsättningar och begränsningar för kreativitet skapar styrning?

För att besvara studiens andra frågeställning visar studien att en förutsättning för att kreativitet ska främjas är en hög grad av autonomi och frihet i arbetet i kombination med en lämplig grad av styrning där "spelregler" anges. Budgetstyrning och uppföljning anses inte vara en begränsning eller ett hinder i förhållande till kreativitet och snarare bör man använda sig av ett mer uppföljningsinriktat arbete och individanpassade mål för att skapa ett mer kreativt arbetsklimat. En ytterligare förutsättning för kreativitet som har lokaliserats är att organisationen arbetar i tvärfunktionella grupper. Tidigare forskning har angett att det påverkar kreativitet negativt, vilket denna studie motbevisar. Att arbeta tvärfunktionellt främjar fler perspektiv och nya idéer samt en mer involverad organisation där man tar tillvara på olika kunskaper. Att arbeta tvärfunktionellt har vidare visat främja gruppinteraktion som är ytterligare en förutsättning för kreativitet.

Vidare visar studien att en platt organisationsstruktur där en öppen och ifrågasättande dialog uppmuntras är en förutsättning för kreativitet. Andra faktorer som har lokaliserats är kunskap och expertis som medarbetarna besitter i kombination med kontinuerlig utbildning och kompetensutveckling som är en förutsättning för kreativitet. Dessa kan tillsammans skapa förutsättningar om det finns en bakomliggande motivation från organisationen som ger utrymme för vidareutveckling och idéskapande. Vidare har kommunikering av en stark företagskultur med värderingar som fungerar som riktlinjer och guidning visat sig vara en förutsättning för att främja kreativitet. Arbetsmiljön spelar där en central roll där den sociala arbetsmiljön är en av de viktigaste förutsättningarna för kreativitet. Kreativitet främjas i en miljö där kreativitet kan ses som en värdering och delas i organisationen.

Till skillnad från tidigare forskning visar studien att belastning är en förutsättning för kreativitet då det främjar viljan att leverera och inte hamna i status quo och inte för att det är utmanade. Belastning bör ses som en mix av utmaning och målsättning som kan förbättra idéer. Å andra sidan är det en begränsning, då bristen på tid som i många fall leder till en för hög arbetsbelastning, är en begränsning för kreativitet och för att kunna prestera på den nivå som man önskar. Ytterligare en begränsning som identifierats är tillgång till resurser i form av system. System som inte utvecklas utgör en begränsning för att skapa nya enkla lösningar.

Utmanande arbetsuppgifter är en förutsättning för kreativitet, dock visar studien på att ett arbete med enbart utmanande arbetsuppgifter snarare begränsar kreativiteten då man inte alltid kan verka på en utmanande nivå. Den individuella motivationen kan inte ständigt utmanas, utan mindre utmanande arbetsuppgifter behövs. Vidare har studien identifierat att de begränsningar som framförallt påverkar kreativitet är av andra faktorer inom branschen såsom informationshantering, osäkerheter, risker och hot. Dessa faktorer begränsar i hög mån hur man kan arbeta och hindrar kreativitet.

Vi kan i viss mån bekräfta tidigare forskning om vad som främjar och hindrar kreativitet. Studien tillför även ny kunskap om att tvärfunktionella grupper främjar kreativitet och att ett utmanande arbete inte bör ses som en förutsättning för kreativitet. Vidare visar studien, som tidigare forskning inte har belyst, hur branschregleringar inverkar begränsande på kreativitet.

I den inledande delen av studien angav vi att vi tog stöd i contingency-teorin för att kunna bidra till ytterligare kontextuella variabler som inverkar på kreativitet. Med hjälp av vår analysmodell kan vi konstatera att kontextuella faktorer har en inverkan på den kreativa förmågan. Branschregleringar är en yttre kontextuell faktor som skulle kunna ses som en ny contingency variabel som inverkar hämmande på kreativitet och styrker att organisationer behöver anpassa styrsystem efter inte bara miljö utan branschen. Tvärfunktionella grupper är en ny inre variabel som skulle kunna ses som främjande för kreativitet.

6.1 Förslag till vidare forskning

Studiens resultat visar att branschen på många sätt begränsar kreativitet. Det skulle därav vara intressant med vidare studier som undersöker huruvida branschregleringar och riktlinjer skulle kunna användas på ett bättre sätt för att möjliggöra för kreativitet och innovation. En lokalisering av detta skulle kunna leda till förslag om branschändringar som kan hjälpa företag att skapa lönsamhet och tillväxt. Vidare identifiering av smartare lösningar för att ta fram för säkerhetsinformation som inte begränsar det kreativa arbetet och istället skapar förutsättningar skulle vara en ytterligare intressant område att studera.

7. Referenser

Abbey, A., & Dickson, J. W. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26(2), 362-368.

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

Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary accounting research*, 21(2), 271-301.

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. (1998). *How to kill creativity*. Harvard Business School Press.

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

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative science quarterly*, 634-665.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.

Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. (2., [uppdaterade och utökade] uppl.) Malmö: Liber.

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. (5., [omarb.] uppl.) Stockholm: Liber.

Bilton, C. (2007). *Management and Creativity - from creative industries to creative management*, Singapore: Blackwell Publishing

Björkman, H. & Zika-Viktorsson, A. (2008). *Kreativtetsboken - Öka kreativiteten och innovationsförmågan på jobbet*. Stockholm: Norstedts Juridik

Boye, P. & Sandberg, S. (2005). *Kreativa affärer: entreprenöriella drivkrafter och framgångsfaktorer i kreativa kluster*. Stockholm: VINNOVA.

Brunsson, K. H. (2005). *Ekonomistyring: Om mått, makt och människor*. Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.

Camillus, J., Bidanda, B., & Mohan, N. C. (2017). *The Business of Humanity: Strategic Management in the Era of Globalization, Innovation, and Shared Value*. CRC Press.

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.

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* Vol. 28, Nr 2-3.

Corbin, J.M. & Strauss, A.L. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. (3. ed.) Thousand Oaks: SAGE.

Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.

Davila, A., & Ditillo, A. (2011). *Controlling creativity: Design and use of management accounting and control systems in creative environments*. Working paper. Bocconi University, Italy.

Davila, A., & Ditillo, A. (2017). Management Control Systems and Creativity. *The Oxford Handbook of Strategy Implementation*, 393.

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

- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of management journal*, 39(5), 1120-1153.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Euske, K. J., & Riccaboni, A. (1999). Stability to profitability: managing interdependencies to meet a new environment. *Accounting, Organizations and Society*, 24(5), 463-481.
- Fangen, K. (2005). *Deltagande observation*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- 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
- Grabner, I. (2014). Incentive System Design in Creativity-Dependent Firms. *Accounting Review*, 89(5), 1729-1750. doi:10.2308/accr-50756
- Gerdin, J., & Greve, J. (2008). The appropriateness of statistical methods for testing contingency hypotheses in management accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7), 995-1009.
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and standardization: complementary or conflicting drivers of team effectiveness?. *Academy of Management journal*, 48(3), 521-531.
- Hage, J., & Aiken, M. (1969). Routine technology, social structure, and organization goals. *Administrative science quarterly*, 366-376
- Hennessey, B.A. & Amabile, T.M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61(1):569-598

Henry, J. (2001). *Motivating Creativity in Organizations*. Creativity management, London: Sage

Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. H., & Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation–creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54(3), 624-641.

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2., [rev. och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity research journal*, 13(2), 171-184.

Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Kennedy, F. A., & Schleifer, L. (2006). Innovation: achieving balance among empowerment, accountability and control. In *Innovation through collaboration* (pp. 113-135). Emerald Group Publishing Limited.

Kimura, S., & Mourdoukoutas, P. (2000). Effective integration of management control systems for competing in global industries. *European Business Review*, 12(1), 41-45.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 4. ed. Harlow: Pearson

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. (2. ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.

Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351.

Nyström, H. (1990). Organizational innovation.

Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management accounting research*, 31, 45-62.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

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

Runco, M.A. (2004). Everyone has creative potential

Samuelson, L.A. (2001). *Controllerhandboken*, Industrilitteratur

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.

Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of management journal*, 43(2), 215-223.

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.

Simons, R. (1994). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press

Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard business review*, 73(2), 80-88.

Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.

Simonton, D. K. (2006). *Creativity Around the World in 80 Ways...but with One Destination*, i J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), *The International Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press.

- Sierens, E., Vansteenkiste, M., Goossens, L., Soenens, B., & Dochy, F. (2009). The synergistic relationship of perceived autonomy support and structure in the prediction of self-regulated learning. *British Journal of Educational Psychology*, 79(1), 57-68.
- Speklé, R. F., van Elten, H. J., & Widener, S. K. (2017). Creativity and Control: A Paradox—Evidence from the Levers of Control Framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96.
- Tang, H. K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18(5), 297-309.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (4., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Törnqvist, G. (2009). *Kreativitet i tid och rum - processer, personer och platser*. Stockholm: SNS Förlag
- Zollitsch, J. (2003). Att leda kreatörer- Konsten att samarbeta i kreativa processer utan att bli vansinnig. Stockholm: Redaktion
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The leadership quarterly*, 14(4), 545-568.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.

8. Bilagor

Bilaga 1.

Intervjuguide

Del 1: Inledande frågor:

- Beskriv din roll på företaget?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Vad har du för bakgrund? (Utbildning och arbetslivserfarenhet)
- Berätta kort om projektet och din roll i projektet

Frågorna är riktade både generellt men framförallt styrning inom projektet

Del 2: Begränsningar (Boundary Control & Diagnostic Control):

- (Om chef) Vilka styrmedel använder ni er av? - Varför, hur och till vad?
(Om ej chef) Vilka styrmedel påverkar dig i ditt arbete? - Varför, hur och på vilket sätt?
- (Om chef) Har hänsyn tagits till möjliggörande av kreativitet vid utformning av styrmedel? I sådana fall hur? Varför och på vilket sätt påverkar styrningen kreativiteten?
(Om ej chef) - Upplever du att hänsyn har tagits till möjliggörande av kreativitet vid utformning av styrmedel? Varför och på vilket sätt påverkar styrningen kreativiteten?
- Vilka begränsningar i form av styrning upplever du? På gruppnivå och individnivå?
- Finns det några mål uppsatta för dig och ditt team? I sådana fall: hur upplever du målen? Upplever du att uppsatta mål påverkar din kreativitet? i sådana fall hur eller varför inte?
- Hur sätts mål för måluppfyllelse och hur följs mål upp?
- Upplever du att styrningen hindrar din kreativa förmåga? Varför? På vilket sätt?
- Används uppförandekoder, policys och riktlinjer eller liknande för att definiera ett lämpligt beteende hos de anställda?
- Vet du vilken företagskultur som är önskvärd hos er?
- Kommunicerar chefer aktivt ut risker och aktiviteter som de anställda bör undvika? Hur/på vilket sätt?
- Kan sanktioner och bestraffningar riktas mot anställda som frångår organisationens policy?
- Följs ni upp på budget och nyckeltal? Vilka nyckeltal?
- Ges du frihet att själv utforma ditt egna arbete? Får du tid till att planera ditt arbete?

- Har du tillräckligt med tid och resurser för att kunna utföra dina arbetsuppgifter på den nivå du önskar? På vilket sätt? Finns korta eller långa deadlines?

Möjligheter (Beliefs Control & Interactive Control):

- Anser du att du har rätt kunskap för att kunna vara kreativ i din roll här på företaget?
- Har ni möjligheter att ifrågasätta och diskutera information och handlingsplaner?
- Uppmuntras och främjas dialog och informationsutbyte mellan de anställda? Hur, på vilket sätt?
- Kommunikerar ledningen aktivt ut kärnvärden till de anställda? Hur?
- Används företagets uttryckta värderingar för att skapa motivation och guida de anställda i sökandet efter nya möjligheter?
- Är affärsenhetens värderingar, syfte och riktning uttryckta i formella dokument? (syftesbeskrivning, värdegrund etc.)
- Känner du att du arbetar i en trygg arbetsmiljö? I sådana fall varför? Främjas den sociala arbetsmiljön?
- Hur uppskattas bra resultat? Finns det belöningar? Grupp/Individnivå?
- Uppmuntras du att ta egna initiativ? På vilket sätt? Känner du att du kan utvecklas? Känner du dig inspirerad på jobbet och i din yrkesroll?
- Upplever du att du får för mycket frihet i ditt arbete? Isåfall varför och skulle mer styrning där önskas?

Del 3: Kreativ förmåga och kontroll

- Hur uppmuntras kreativitet i arbetsgruppen?
- Känner du att du blir mer kreativ för att dina kollegor är kreativa?
- Främjas en lagmiljö i gruppen? På vilket sätt?
- Hur ofta mäts och följs upp och/eller får du feedback i ditt arbete?
- Läggs resurser från organisationen på kreativa processer?
- Hur viktigt skulle du säga kreativitet är för ert företags/projekts framgång?
- Hur utmanande upplever du dina arbetsuppgifter att vara? På vilket sätt?
- Känner du dig motiverad i arbetet? Vilka drivkrafter finns bakom ditt arbete?
- Skulle du uppskatta om det du gjorde var mer resultat och uppföljningsinriktat?

- Vilka möten är du med på? Vad behandlas och hur ofta? Vilka är med?
- Hur är stämningen på kontoret? Vad skulle du säga är karaktäristiskt för ert företag?
- Vilka gemensamma aktiviteter har ni?
- Skulle du uppskatta om det fanns ett tydligt ramverk för vad du får och inte får ta beslut om?
- Hur löser man konflikter i arbetsgruppen? Är det vissa konflikter som uppkommer oftare än andra? Vilka?
- Har du upplevt att det finns något man är missnöjd med? Något som inte fungerar? Finns det något som kan förbättras?
- Är det någonting du oroar dig för gällande jobbet?

Kontroll: Finns det något annat du vill tillägga som du tycker möjliggör eller begränsar dig i ditt arbete?

Bilaga 2.

Förkodningslista

- Upplevd motivation
- Upplevd stress
- Självständighet i arbetet
- Glad på arbetsplatsen
- Utmaning i arbetsuppgifterna
- För hög belastning/upplevd stress
- Autonomi/frihet i arbetsutförandet
- Tydlighet i uppställda mål
- Tid som resurs
- Beslutsägare och beslutsfattare i processer
- Upplevd kommunikation/nivå av kommunikering
- Samordning av processer
- Företagskultur, Normer, värderingar
- Upplevd inspiration
- Drivkraft/engagemang i arbetet
- Yrkeskunskap och kompetens
- Kreativitet i arbetet
- Styrning
- Värdeskapande
- Flexibilitet
- Balans
- Effektivitet
- Företagets värdegrund/vision
- Belöningar
- Bestraffningar
- Möjlighet till ansvar
- Möjlighet till lärande
- Medarbetarskap/Laganda
- Budget/Kostnader
- Prestationer
- Möjlighet till nya initiativ och möjliggörande
- Styra beteende
- Möjlighet att komma med nya idéer
- Feedback från arbetsgruppen och chefer
- Riktlinjer i arbetet och direktiv i arbetet (Regler/gränser/Övervakning)
- Hot från omvärlden/ osäkerhet & oro i arbetet
- Mätning av prestationer och resultat
- Motsättningar och konflikter i arbetet
- Sociala aktiviteter inom organisationen
- Risker i arbetet
- Kommunikation av företagets kärnvärden
- Företagets affärsmiljö