



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

**“Med lite ramar att förhålla sig till kan jag
släppa lös min kreativitet”**
- en kvalitativ studie om styrning av kreativitet

Kandidatuppsats i företagsekonomi

Ekonomistyrning

Vårterminen 2019

Handledare: Henrik Agndal

Författare: Andréa Asp

Linnea Stensson

SAMMANFATTNING

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Kandidatuppsats, Externredovisning VT 19**

Författare: Andrea Asp och Linnea Stensson

Handledare: Henrik Agndal

Titel: "Med lite ramar att förhålla sig till kan jag släppa lös min kreativitet" - en kvalitativ studie om styrning av kreativitet.

Bakgrund och problem: För företag är styrning och kreativitet två nödvändiga faktorer för långsiktig överlevnad. Genom att utgå från Levers of Control synliggörs att styrning kan främja kreativitet genom att inspirera, skapa en struktur och underlätta arbetet mot ett gemensamt mål. Studier som gjorts inom styrning och kreativitet har utgått från en bred tolkning av kreativitet, men det finns flera argument för att begreppet kan ha olika innebörd. Fenomenet kreativitet har visats påverkas av kontextuella faktorer som förekommer i den miljö där medarbetaren är kreativ. Hur dessa faktorer sedan samverkar och kontrolleras inom organisationer är något som litteraturen visar är otydligt. Därför är det angeläget att undersöka styrning kopplat till olika typer av kreativitet.

Syfte: Att utifrån ett medarbetarperspektiv undersöka hur styrning av kreativitet varierar i kreativa miljöer.

Metod: En intervjustudie som är baserad på sju intervjuer har genomförts. Resultatet av intervjuerna har analyserats med utgångspunkt i studiens syfte och teoretiska referensram. Uppsatsens empiriska resultat har sedan diskuterats kopplat till tidigare forskningslitteratur inom det valda forskningsområdet.

Resultat och slutsatser: Studien visar att styrning varierar mellan kreativa miljöer som representeras av olika kreativitetstyper. Det finns också likheter mellan de kreativa miljöerna, då en styrfunktion dominerar och utgör en grund för hur den samverkande styrningen kommer till uttryck i de båda kreativa miljöerna.

Förslag till fortsatt forskning: Det anses vara av betydelsefullt med en liknande studie men som även inkluderar företagens strategier då detta möjliggör en bättre helhetsförståelse för det undersökta fenomenet.

Nyckelord: Levers of Control, inre motivation, kreativitetstyper, intervjustudie

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning och syfte	1
1.1 Disposition	3
2. Teoretisk referensram.....	4
2.1 Styrning utifrån Levers of Control	4
2.1.1 Levers of Control-ramverket	4
2.1.2 Samverkan mellan levers	6
2.2 Kreativitetsbegreppet	7
2.2.1 Kontextuella faktorer.....	7
2.2.2 Inre motivation och Cognitive Evaluation Theory.....	7
2.2.3 Kreativitet ett mångfacetterat begrepp	8
2.3 Levers of Control och medarbetarkreativitet.....	10
2.3.1 Forskningsfrågor	10
3. Metod	11
3.1 Val av metod	11
3.1.2 Pilotstudie.....	11
3.1.3 Intervjuguide	12
3.2 Urval.....	12
3.3 Empirisk insamling	13
3.3.1 Genomförande av intervjuer.....	13
3.3.2 Genomförande av analys	14
3.4 Tillförlitlighet	15
3.5 Etik	15
4. Empiri och Analys.....	16
4.1 Bakgrund till empiri och analys	16
4.2 Hur kommer levers till uttryck i kreativa miljöer	16
4.2.1 Konsultarbete	16

4.2.2 Internt utvecklingsarbete	20
4.2.3 Sammanfattning	23
4.3 Hur ser samverkan mellan levers ut i kreativa miljöer.....	25
4.3.1 Gemensamt för de båda miljöerna	25
4.4 På vilka sätt kan samverkan mellan levers kopplas till olika kreativitetstyper	28
4.4.1 Gemensamt för de båda miljöerna	28
4.4.2 Konsultarbete	28
4.4.3 Intern utveckling	29
5. Diskussion	31
5.1 Samverkan och påverkan mellan levers	31
5.2 Beliefs systems påverkan på resterande levers.....	32
5.3 Kreativitet betraktat som ett mångfacetterat begrepp.....	33
5.4 Innovativ bransch med krav på kreativitet	34
6. Slutsats	35
6.1 Huvudsakliga slutsatser och forskningsbidrag.....	35
6.2 Begränsningar och fortsatt forskning	35
6.3 Praktiska bidrag.....	36
Källförteckning.....	37
Bilagor.....	40

1. INLEDNING OCH SYFTE

I detta kapitel ges en bakgrund till studiens forskningsområde där problembeskrivning samt uppsatsens syfte klargörs. Kapitlet avsluts med uppsatsens disposition.

För företag är styrning och kreativitet två nödvändiga faktorer för långsiktig överlevnad och framgång (Speklé, Elten & Widener, 2017). Men huruvida företaget kan anpassa styrningen för att på olika sätt möjliggöra kreativitet är fortfarande oklart. Flera studier som visar på samband mellan styrning och kreativitet har gjorts inom forskningsfältet ekonomistyrning. Det har genom åren funnits delade meningar om huruvida styrning hindrar eller främjar kreativitet. Å ena sidan har ekonomistyrning traditionellt handlat om att minska risker inom företagen samt uppnå ett önskat beteende bland medarbetarna. Då kreativitet innebär ett visst mått av risktagande och osäkerhet inför framtiden, menar Abdallah, Farghaly och el Seebay (2019) samt Davila, Foster och Oyon (2009) att tidigare studier visat att styrning och kreativitet är svåra att kombinera. Å andra sidan menade Simons redan 1995 att företagen behövde en ny syn på ekonomistyrning och använda styrningen för att skapa en struktur inom organisationen som samtidigt underlättar och främjar kreativt tänkande hos de anställda (Simons, 1995). Davila et al. (2009) menar att det skett ett paradigmskifte inom synen på styrning och kreativitet inom ekonomistyrningsforskningen, framförallt har ”interactive control systems” uppmärksammats i senare forskning och synliggjort nya sätt att se på styrning. Detta genom att ”interactive control systems” inkluderar dialog mellan chefer och anställda för att engagera organisationen att utforska nya strategiska möjligheter och kommunicera strategiska möjligheter och hot. Genom sin litteraturgranskning menar Davila et al. (2009) att det finns flera studier som konstaterar att styrning kan främja kreativitet genom att skapa en struktur och underlätta ett arbete mot ett gemensamt mål. Adler och Chen (2011) påvisar detta i sin studie genom att fokusera på hur styrning kan samordnas i kontexter där individer möter utmaningen att påvisa hög kreativitet och samtidigt acceptera formella kontroller för att samordna deras arbete med andra. Detta fokus applicerar även Maier och Branzei (2014) då de undersöker hur kreativitet balanseras i en tv-serie produktion för att samordna de olika teamen i produktionen. Båda dessa studier konstaterar att när styrningen kan samordna arbetet mot gemensamma mål och strukturer gynnas kreativiteten. Davila och Ditillo (2017) visar mer ingående hur styrning kan främja kreativitet i kreativa team i modebranschen. De identifierar två typer av styrning, en typ av styrning som syftar till att inspirera till nyskapande och en typ av styrning som syftar till att rama in området för det kreativa skapandet så att det som skapas skall vara av nytta för företaget. Dessa två typer av styrning har flera likheter med Simons (1995) Levers of Control-ramverk. För att få önskad effekt av styrningen och främja kreativitet krävs dock att balans uppstår mellan de olika styrmetoderna, som Simons benämner ”levers”, och att dessa samverkar med varandra (Simons, 1995). Som fortsättning på Simons ramverk har flera studier undersökt hur balansen kan komma till uttryck i praktiken (Kruis, Speklé & Widener, 2015; Widener, 2007) samt att styrningen kan medföra oönskade konsekvenser om inte de olika levers balanseras och samverkar genom en korrekt användning (Mundy, 2010).

Att styrning och kreativitet kan existera samtidigt är idag bekräftat av flertalet studier (Simons, 1995; Speklé et al., 2017; Adler & Chen, 2011). Men tidigare studier som gjorts inom styrning kopplat till kreativitet har främst utgått från en bredare syn på kreativitetsbegreppet. En vanlig definition av kreativitet har varit generande av nya idéer som är användbara och kan implementeras i verksamheten. Utifrån denna definition har hänsyn inte tagits till att kreativitet kan te sig olika, beroende på vilket det bakomliggande syftet är eller vilken miljö de kreativa skaparna befinner sig i (Unsworth, 2001). Även Speckbacher (2017) och Cools, Stouthuysen och Abbeele (2017) argumenterar för att, inom forskningen,

inte utgå från en homogen syn på kreativitetsbegreppet. Unsworth (2001) menar vidare att hänsyn bör tas till typ av idé, orsaker bakom idén och utgångspunkten för idéskapande, för att bättre kunna förstå och analysera kreativa processer och faktorer. Hon undersöker kreativitetens logik och utifrån två huvudfrågor identifierar hon fyra olika typer av kreativitet. Cools et al. (2017) styrker beläggen för att ta hänsyn till att det kan finnas olika typer av kreativitet då de utifrån Levers of Control-ramverket visar att företag använder budgeten på olika sätt beroende på vilken kreativitetstyp som kännetecknar det kreativa skapandet i företaget.

För att uppnå en ökad förståelse för samband mellan styrning och kreativitet krävs inte enbart en flerdimensionell syn på kreativitetsbegreppet. Det behövs också en inblick i det forskningsfält som berör kreativitet som psykologiskt fenomen samt kreativitet i företag eller som det benämns i litteraturen, medarbetarkreativitet. Forskning om medarbetarkreativitet anse ha sin början på 80-90- talet då två likartade huvud teorier utvecklades (Zhou & Shalley, 2003). Den ena teorin utgår från Amabiles (1988) komponentbaserade ramverk där medarbetarkreativitet är beroende av två olika komponenter, individuella och psykologiska faktorer samt miljömässiga faktorer, vilka underlättar eller hindrar medarbetarkreativitet (Amabile, 2016). Den andra teorin utgår istället från ett interaktionsperspektiv på organisationskreativitet, där kreativitet ses som en produkt av en individs beteende i en bestämd situation, vilken karaktäriseras av miljömässiga och sociala förhållanden (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Genom att undersöka kreativitet i en social kontext utökar de Amabiles teorier och menar på att kreativt beteende av organisatoriska medlemmar kan ses som interaktionen mellan individuella, organisatoriska och miljömässiga faktorer. Zhou och Shalley (2003) menar att dessa två modeller kompletterar varandra och är grunden för forskning inom medarbetarkreativitet. Vidare har detta utvecklats och litteraturen fokuserar framförallt på hur individuella egenskaper, miljömässiga, organisatoriska och sociala faktorer påverkar kreativitet samt hur dessa samverkar genom olika medierande faktorer för kreativitet (Shalley, Zhou & Oldman, 2004). De tre sistnämnda faktorerna kommer fortsättningsvis att hänvisas till som kontextuella eller yttre faktorer. Amabile (2016) visar på att de kontextuella faktorerna indirekt påverkar kreativiteten genom att direkt påverka den medierande faktorn inre motivation. Enligt Shalley et al. (2004) har studier om inre motivation som medierande faktor visat varierande resultat men senare forskning, bland annat Dewett (2007) och Coelho, Augusto och Lages (2011), bekräftar att den inre motivationen har en medierande roll för medarbetarkreativitet. Det har också påvisats finnas ett antal andra medierande faktorer. Unsworth, Wall och Carter (2005) betonar att kreativa krav verkar medierande mellan traditionella arbetsfaktorer och kreativitet. Därutöver har dessutom faktorer som självförtroende för kreativitet, prosocial motivation och arbetsrollen undersökts och funnits vara avgörande för hur olika kontextuella faktorer påverkar kreativitet. Dessa medierande faktorer inklusive inre motivation har också påvisats samverka för att länka kontextuella faktorer till kreativitet (Liu, Jiang, Shalley, Keem & Zhou, 2016; Coelho et al., 2011).

Vidare har den forskning som undersökt olika kontextuella faktorerers verkan på kreativitet funnit varierande resultat och forskningen har ofta undersökt liknande faktorer, vilket anses ge en ofullständig förståelse av hur och vilka kontextuella faktorer som påverkar kreativitet (Zhou & Shalley, 2003). Exempel på välstuderade faktorer är arbetets komplexitet, ledarskap, relation till medarbetare, utvärdering, belöningsystem och informationsdelning (Shalley et al., 2004; Li & Sandino, 2018; Moulang, 2015). Kunskaps- och informationsdelning är ett exempel på en faktor där man funnit motsägande resultat. Massaro, Bardy och Pitts (2012) finner i sin studie att kunskapsintegrering via Levers of Control stödjer medarbetarkreativiteten medan Li och Sandino (2018) finner att ett kunskapsdelningsverktyg,

vars syfte är att förmedla kunskap mellan medarbetare, inte kan påvisas påverka medarbetarkreativiteten. Även belöningsystem har undersökts med varierande resultat, vilket Shalley et al. (2004) visar i sin litteraturgenomgång. Dock finner två studier som närmare undersökning olika belöningsystem i kreativa kontexter utifrån ett styrningsperspektiv att traditionella belöningsystem och incitamentsprogram inte används vid styrning som ämnar att underbygga medarbetarkreativitet (Davila och Datillo, 2017; Moulang, 2015). Dessa stödjer resultat som menar på att belöningsystem är negativt för medarbetarkreativitet. Shalley et al. (2004) argumenterar vidare att de varierande resultaten skulle bland annat kunna bero på att kontextuella faktorer påverkar varandra så att en faktor påverkar exempelvis inre motivation mer positivt då en annan faktor också är närvarande. Detta är något de påpekar finns få studier om men Zhou (2003) visar på detta genom att handledares icke kontrollerande och stödjande beteende påverkade den inre motivationen mer positivt när andra kreativa medarbetare var närvarande (Shalley et al., 2004).

I denna redogörelse av forskningsområdet styrning och kreativitet finner vi problematiken för som studien ämnar att undersöka. Det har i tidigare studier visats att styrning är viktigt för att främja kreativitet då styrning kan inspirera, skapa en struktur och underlätta arbetet mot ett gemensamt mål. Fokus i dessa studier har framförallt varit separata styrtekniker eller verktyg. Majoriteten av forskningen som gjorts inom styrning och kreativitet har utgått från kreativitet som ett homogent begrepp, men det finns flera argument för att kreativitet är ett begrepp som kan ha olika innebörd i olika sammanhang och miljöer. Fenomenet kreativitet har visats påverkas av kontextuella faktorer som förekommer i den miljö där medarbetaren är kreativ. Hur dessa faktorer sedan samverkar och kontrolleras inom organisationer är något som litteraturen visar är otydligt.

Därför är syftet med denna studie att utifrån ett medarbetarperspektiv undersöka hur styrning av kreativitet varierar i kreativa miljöer.

1.1 Disposition

Kapitel 1: syftar till att ge en bakgrund till området styrning och kreativitet. Detta kapitel innehåller också en problembeskrivning samt uppsatsens syfte.

Kapitel 2: syftar till att redogöra för vad som skrivits inom forskningslitteraturen inom området styrning och kreativitet. I detta kapitel presenteras begrepp och teorier som anses vara relevanta för uppsatsen. Tillsammans med syftet, är detta kapitel grunden för de forskningsfrågor som uppsatsen avser att undersöka. Dessa forskningsfrågor presenteras därför här.

Kapitel 3: syftar till att beskriva uppsatsens metod och de val som gjorts under uppsatsprocessen presenteras och motiveras i detta kapitel.

Kapitel 4: syftar till att presentera studiens resultat. Detta genom att redogöra för vad som framkommit under intervjuerna. Kapitlet innehåller både empiri och analys och är uppdelat efter uppsatsens tre forskningsfrågor.

Kapitel 5: syftar till att diskutera uppsatsens resultat och analyser i förhållande till tidigare forskning inom forskningsfältet.

Kapitel 6: syftar till att redogöra för våra slutsatser. I detta kapitel diskuteras också studiens begränsningar och förslag för vidare forskning samt praktiska implikationer.

2. TEORETISK REFERENSRAM

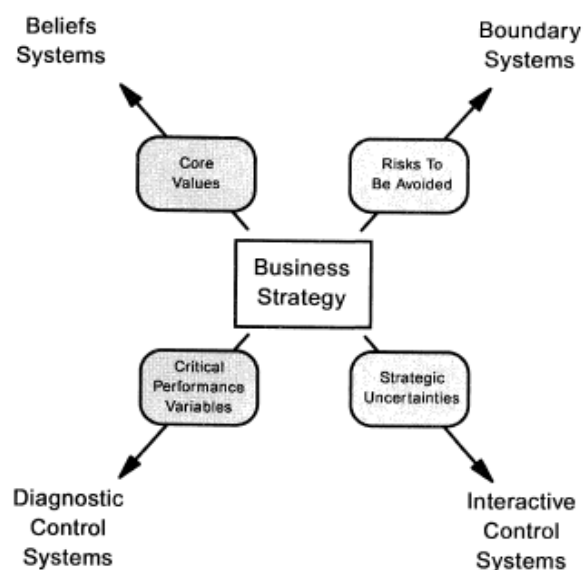
Detta kapitel syftar till att redogöra för studiens valda referensram som kommer ligga till grund för studiens kommande analys. Kapitlet är uppdelat i tre delar. Först presenteras teori som anses relevant för det styrningsperspektivet som studien avser undersöka och sedan följer en djupare genomgång av kreativitetsbegreppet. I den tredje delen presenteras studiens forskningsfrågor.

2.1 Styrning utifrån Levers of Control

Det finns många definitioner av begreppet styrning (Davila et al., 2009). Flertalet studier som gjorts inom styrning kopplat till kreativitet, de senaste åren, har utgått från styrning baserat på Levers of Control-ramverket (Speklé et al., 2017; Cools et al., 2017; Adler & Chen 2011). Jämfört med en mer traditionell bild av styrning som enbart förknippas med enstaka styrverktyg, medför detta ramverk ett bredare perspektiv på begreppet styrning, som möjliggör att undersöka begreppet som helhet (Simons, 1995). Då studien avser att studera styrning utifrån ett helhetsperspektiv, samt att vi vill möjliggöra jämförbarhet med tidigare studier inom forskningsområdet, kommer styrning i denna studie förklaras utifrån Levers of Control.

2.1.1 LEVERS OF CONTROL-RAMVERKET

Simons (1995) definierar styrning enligt *“the formal, information-based routines and procedures used by managers to maintain or to alter patterns in “organizational activities”*. Utifrån denna definition har han utvecklat Levers of Control som är en styrmodell som syftar till att implementera företagets strategi samt att arbeta efter företagets mål samtidigt som man letar efter nya möjligheter. Modellen, som illustreras i Figur 1, innefattar fyra olika levers, som kan förklaras som olika styrperspektiv eller styrmetoder som tillsammans skapar ett styrsystem. Dessa levers är: *“belief systems”*, *“interactive control systems”*, *“boundary systems”* och *“diagnostic control systems”* (Simons, 1995).



Figur 1. “Levers of Control” Simons (1995).

Belief systems

Belief systems syftar till att förmedla och kommunicera företagets kärnvärden och leda medarbetarna i rätt riktning, vilket innebär en tydlig gemensam grund för ett arbete i linje med organisationens värdegrund. Belief systems förmedlas ofta via företags missioner eller kärnvärden. Tydliga kärnvärden syftar bland annat att bidra till en ökad inspiration hos de anställda att söka efter nya möjligheter (Simons, 1995). Genom att förmedla en tydlig grund fungerar denna styrning som vägledande och de anställda kan, under känsla av autonomi, söka nya möjligheter med kärnvärdena som vägledning (Speklé et al. 2017). De medför också till att medarbetarna tydligare skall förstå vilket värde deras arbete har för företaget samt kunna avgöra vad som ger nytta för företaget (Simons, 2000). Det är dock viktigt att poängtera att för att belief systems skall ha önskad effekt måste kärnvärdena vara tydliga och nå ut till hela organisationen. Alla medarbetare bör känna till dessa värdeord och de bör genomsyra hela företagets arbete (Simons, 1995). Belief systems riktas för att påverka individens inre motivation att företagets mål känns som deras egna (Simons, 2000).

Interactive control systems

Interactive control systems syftar till att kommunicera strategiska osäkerheter och andra frågor som är centrala utifrån företagets strategi och mål. Denna typ av styrning uppmuntrar till informationsdelning mellan de som styr och de som arbetar i den operativa verksamheten. Exempel på denna typ av styrning är återkommande dags- eller veckomöten, som möjliggör en ständig dialog mellan olika led i organisationen. Interactive control systems skiljer sig från de andra levers då denna styrmetod kan innefatta styrmedel som vanligen förknippas med de andra levers. Exempelvis kan styrverktyg, som ofta är förknippade med diagnostic control systems, användas i interactive control systems genom att möjliggöra dialog med de som arbetar närmare marknaden (Simons, 1995). Även andra studier visar exempel på att budget kan användas både inom diagnostic control systems och interactive control systems, beroende på vilken kreativitetstyp Unsworth (2001), som identifieras (Cools et al. 2017). Resultat av deras studie visar att budget används som interactive control system när bakgrunden till kreativiteten handlar om externa drivkrafter och öppna problem (Cools et al. 2017).

Boundary systems

Medan belief systems verkar för att stärka känslan av autonomi och frihet, syftar boundary systems till att definiera området för denna frihet genom att ange begränsningar och sätta ramar för medarbetarna och deras arbete. Denna typ av styrning innefattar formella regler och ramar i det område som medarbetarna kan verka kreativt inom. Inom boundary systems är "code of conduct" ett vanligt begrepp som innefattar uppförandekoder och regler som ramar in och begränsar vad som är tillåtet och inte (Simons, 1995). Användningen av denna styrmetod ökar ofta vid högre grad upplevd osäkerhet i omgivningen eller låg tillit till medarbetarna (Simons, 2000). Boundary systems kan jämföras med en bils bromsar och den jämförelsen förtydligar att alla företag behöver denna typ av styrning i någon grad. Boundary systems är extra viktigt när företag hanterar information om kunder som är sekretessbelagd (Simon, 1995).

Diagnostic control systems

Diagnostic control systems används för att kontrollera och motivera handling, genom att övervaka, utvärdera och belöna medarbetarnas prestationer och resultat. Syftet med denna typ av styrning är att motivera medarbetarna till att arbeta mot företagets mål och utvärdera hur de förhåller sig kopplat till de uppsatta målen. Viktiga prestationsmått och kritiska faktorer för framgång och lönsamhet kommuniceras till de anställda genom exempelvis nyckeltal och belöningsystem (Simons, 1995). Exempel på annan användning av denna typ av styrning är

bland annat genom budgetar, incitamentsprogram och bonussystem (Widener, 2007). Diagnostic control systems hjälper till att definiera mätbara mål som sedan kan följas upp. Utifrån exempelvis nyckeltal är det enkelt att se hur företaget ligger till kopplat till vilka de uppsatta målen är. Det är dock viktigt att ha i åtanke att alltför stort fokus på denna typ av styrning kan få negativa konsekvenser i form av att de anställda känner stor press, eller att fokus riktas på fel saker. Exempelvis kan mätning av "fel variabler" leda till oönskade beteenden, en försiktighet bör intas vid användning av diagnostic control systems (Simons, 2000). Diagnostic control systems kan användas för kontrollera måluppfyllelse men också för att motivera, genom incitamentsprogram och bonussystem (Simons, 1995). I kreativa miljöer menar Davila och Ditillo (2017) dock att denna lever inte används till att motivera genom yttre belöningar, utan främst används utifrån ett syfte att kontrollera.

2.1.2 SAMVERKAN MELLAN LEVERS

Det är inte effektivt att använda de olika levers separerade från varandra, utan optimal styrning uppnås genom att de fyra levers används samtidigt och att dessa samverkar med varandra (Simons, 1995). Simons beskriver att det måste finnas en balans mellan de olika levers för att styrningen skall fungera på önskat sätt, utifrån företagets strategi och uppsatta mål. Belief systems och interactive control systems beskrivs som "positiv" styrning då de främjar autonomi bland de anställda. Dessa två levers riktar sig därför mot att påverka medarbetarnas inre motivation. Boundary systems och diagnostic control systems beskrivs som "negativ" styrning då de bland annat innebär att de anställda känner sig kontrollerade och övervakade samt begränsar vad de får göra och inte. Dessa levers påverkar istället den yttre motivationen hos medarbetarna (Simons, 2000). Den senare typen är dock viktig då den syftar till att nå befintliga mål och bidrar med struktur och förutsägbarhet. Att uppnå en balans mellan de olika levers innebär att samtliga fyra levers samverkar och kompletterar varandra. Ett balanserande, samverkande styrsystem kan uppnås genom användning av "positiv" styrning i form av belief systems och interactive systems samtidigt som "negativ" styrning utförs i form av boundary systems och diagnostic control systems (Simons, 2000). Balansen inom Levers of Control uppstår då genom att företaget använder styrsystem som bidrar till autonomi och inspiration hos de anställda samtidigt som de använder styrsystem som bidrar till att uppnå struktur och måluppfyllelse.

Det har visats att i många fall vara en utmaning för företag är att hitta rätt balans mellan att uppfylla sina strategiska mål och att främja kreativitet. Ett alltför stort eller litet fokus på en eller flera levers kan leda till obalans, vilket i sin tur kan leda till oönskade effekter. Obalans kan verka hindrande för kreativt skapande, då exempelvis en felaktig användning av boundary systems kan till exempel verka hindrande på företagets möjligheter att anpassa sig till en föränderlig marknad och en oförsiktig användning av diagnostic control systems kan leda till oönskat beteende bland de anställda (Mundy, 2010; Simons, 1995). Det finns kritik mot Levers of Control som menar att Simons (1995) inte visar på konkreta exempel för hur samverkan mellan de olika levers kan se ut i praktiken (Kruis et al., 2015; Widener, 2007; Tessier & Oatley, 2012).

Ett färre antal studier har gjorts med syftet att visa på praktiska exempel på balans inom Levers of Control (Kruis et al., 2015; Widener, 2007). Dessa konstaterar bland annat att balans mellan levers kan te sig som olika sammanställningar, som inkluderar samtliga fyra levers, men i olika intensitet. De menar att balans kan ha olika innebörd för olika företag och branscher. Det finns också studier som visar att vissa levers kan påverka utformningen av resterande levers (Simons, 2000; Widener, 2007). Exempelvis kan belief systems influera de resterande levers på ett positivt sätt. Detta genom att de påverkas av att värdeord och grundprinciper genomsyrar organisationen och då också påverkar och ramar in användningen av de andra levers. Ett annat exempel är att interactive control systems kan påverka utformningen av diagnostic control systems och boundary systems (Widener, 2007).

2.2 Kreativitetsbegreppet

Som nämnts i inledningen finns vissa centrala fenomen och begrepp som är av betydelse när kreativitet undersöks i koppling till styrning. För att besvara syftet och den problembeskrivning som gjordes i början av studien har vi valt att utgå från tre olika fenomenens koppling till kreativitet, kontextuella faktor, inre motivation och Cognitive Evaluation Theory som är en teori som förklarar relationen mellan kontextuella faktorer och inre motivation.

2.2.1 KONTEXTUELLA FAKTORER

Amabile och Pratt (2016) och Woodman et al. (1993) konstaterar att den sociala miljön som omger medarbetaren är av stor betydelse för medarbetarkreativiteten. Denna sociala miljö som medarbetaren omges av definieras som företagsmiljöns alla dimensioner som har en potentiell påverkan på individen men existerar utanför denna (Amabile & Pratt, 2016). Här påpekas att alla nivåer av management påverkar kreativiteten genom de strategier som utformas till att dessa resulterar i vissa beteenden oss medarbetare, vilka också påverkar individen. Eftersom dessa faktorer främsta gemensamma nämnare beskrivs vara att de existerar utanför individen benämns de som yttre faktorer eller kontextuella faktorer då de beskriver kontexten där medarbetaren verkar kreativt (Amabile & Pratt, 2016 ; Woodman et al., 1993). Litteraturen visar att relationen mellan kreativitet och yttre faktorer avgörs genom hur de påverkar en medierande faktor samt att det har diskuterats om huruvida de också påverkar varandra, vilket då framhäver vissa karaktäristiska egenskaper när just en speciell sammansättning av yttre faktorer samverkar (Shalley et al., 2004). Eftersom mycket av forskningsfältet framhäver inre motivation som en viktig medierande faktor samt att denna är väl undersökt har vi valt att även i denna studie utgå från att detta är länken mellan de kontextuella faktorerna och medarbetarkreativiteten (Liu et al., 2016; Adler & Chen, 2011; Shalley et al., 2004).

2.2.2 INRE MOTIVATION OCH COGNITIVE EVALUATION THEORY

Begreppet inre motivation kommer från motivationsforskningen tillsammans med syskonbegreppet yttre motivation. Med inre motivation menas att engagera sig i någonting för att det i sin natur är intressant eller underhållande medans yttre motivation är att engagera sig i någonting på grund av att det leder till ett separerbart resultat, ofta i form av någon belöning (Ryan & Deci, 2000). För att inre motivation skall komma till uttryck behöver två villkor självbestämmande och känslan om kompetens, vara uppfyllda (Deci, 1975, sid 61). Det är sedan dessa två villkor som förklarar hur olika kontextuella faktorer verkar mot den inre motivationen. Detta förhållande är något som Cognitive Evaluation Theory (CET) belyser genom att visa på att varje enskild kontextuell faktor har två olika karaktärer, kontrollerande och informativ. Vidare kan förhållandet mellan dessa karaktärer och villkor beskrivas i två

steg. Först kan sägas att den kontrollerande karaktären påverkar villkoret av självbestämmande och den informativa karaktären bidrar med information som är relevant för att vara kompetent eller information som informerar om kompetens hos individen (Ryan, Vallerand & Deci, 1984). Det menas då att en yttre faktor stärker den inre motivationen om den uppfattas som informativ och hindrar den inre motivationen om den uppfattas som kontrollerande. Detta förklarar villkoret, känslan av kompetens. För det andra förhåller sig villkoren för inre motivation till varandra på ett hierarkiskt sätt, självbestämmande föregår kompetens. Det menas då att individen till en början behöver uppleva sina handlingar som självbestämmande för att den informativa karaktären skall påverka den inre motivationen (Ryan & Deci, 2000). Detta uppnås genom att den kontext i vilken faktorn kommer till uttryck upplevs som självbestämmande. Ett exempel på detta kan vara när feedback ges på ett positivt sätt i en självbestämmande miljö påverkas den inre motivationen positivt. Ges samma feedback men på ett annat sätt, i en annan miljö eller av en annan person som har karaktären kontrollerande hindras den inre motivationen (Ryan et al., 1984). Att yttre faktorer har olika påverkan på inre motivation beror alltså på vilken av karaktärerna som upplevs vara framstående av individen (Deci, 1972). Detta resonemang skulle kunna underbygga det som nämnts tidigare om att kontextuella faktorer kan antas interagerar med varandra och skapa den kontext de ges i, vilket påverkar hur de uppfattas av individen och vilken betydelse det får för den inre motivationen (Shalley et al., 2004).

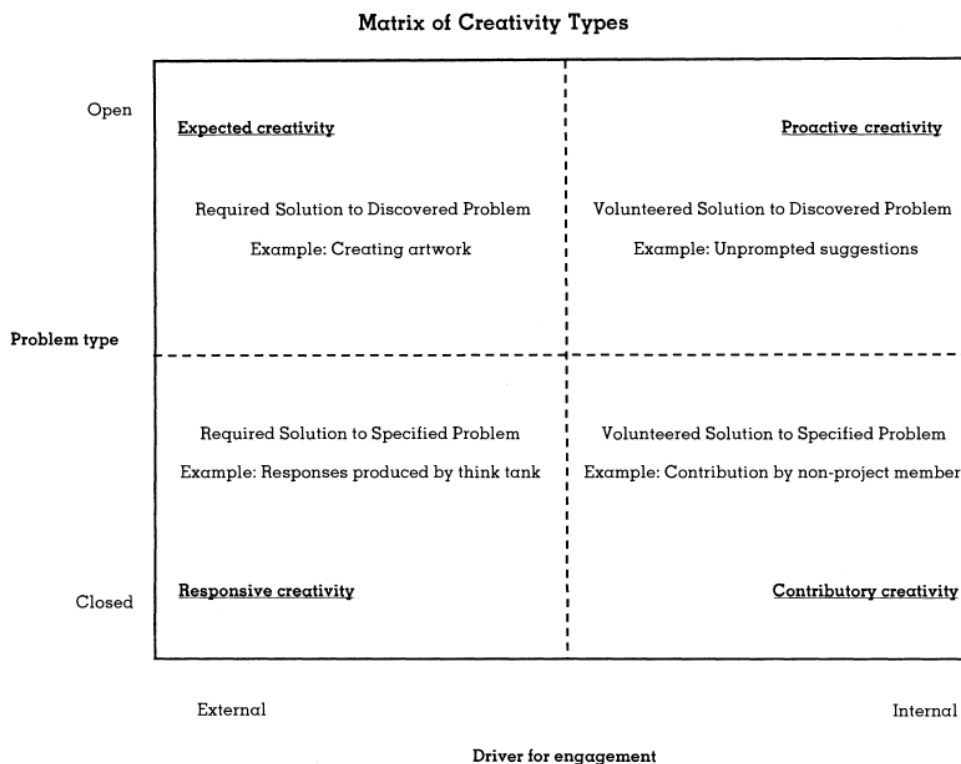
2.2.3 KREATIVITET ETT MÅNGFACETTERAT BEGREPP

För att ovanstående framläggning skall kunna generera en djupare analys av medarbetarkreativitet menar Unsworth (2001) att hänsyn behöver tas till att kreativitet, likt många andra fenomen inom organisatorisk forskning, består av olika typer som skiljer sig från varandra. Hänsyn bör därför tas till aspekter av kreativitet som skiljer sig åt mellan projekt, olika typer av idéer, orsaker bakom idén och utgångspunkten för idéskapandet. Dessa skillnader härleds sedan till två huvudfrågor för varför individer engagerar sig i kreativa projekt. Den ena frågan är varför individer engagerar sig och relaterar till om det kreativa skapandet kommer från inre eller yttre drivkrafter (Unsworth, 2001). Dessa drivkrafter beskrivs utifrån begreppen inre motivation och yttre motivation vilka definieras i ovanstående kapitel. Den andra frågan handlar om själva problemet i det kreativa projektet, som definieras som antingen öppet eller stängt. Stängda problem är problem som presenteras för individen och där individen har liten påverkan över metoder för att lösa problemet. Vid öppna problem har individen däremot en större möjlighet att själv välja mellan olika metoder för att lösa problemet och det är individen själv som finner problemet (Unsworth, 2001).

Baserat på ovanstående aspekter identifierar Unsworth (2001) utifrån en fyrfältsmatris (se figur 2) fyra olika typer av kreativitet: "responsive creativity", "expected creativity", "contributory creativity", "proactive creativity".

Responsive creativity

Denna kreativitets typ innebär att individer uppmanas att lösa ett specificerat problem som presenteras av en extern part. Responsive creativity är den form som är vanligast i forskning eftersom det är den typ av problem som är mest förekommande i de flesta situationer. Ett exempel är fokusgrupper som är speciellt sammansatta för att lösa ett visst problem. Exempel på yrkestitlar som kan innebära att det finns en extern förväntan på kreativitet ges i form av arkitekt, ingenjör och forskning- och utvecklingsavdelningar. Detta är den kreativitet där individen har minst valmöjligheter eftersom problemet beskrivs som stängt och har strikta regler (Unsworth, 2001).



Figur 2. "Matrix of Creativity Types" Unsworth (2001).

Expected creativity

Även här uppmanas individen att lösa ett problem från en extern part men skillnaden ligger i problemets utformning. Expected creativity karaktäriseras av öppna problem, vilket beskriver ett identifierat problem men som ej har en specificerad lösning, tillskillnad från responsive creativity. Denna typ av kreativitet är ett vanligt förekommande forskningsområde inom kreativitetsforskningen. Exempel på expected creativity kan vara att individen får i uppdrag att måla en tavla. Motiv och material är valfritt men drivkraften är extern, då någon annan bestämt att det skall skapas konst (Unsworth, 2001).

Contributory creativity

För denna kreativitetstyp förändras varifrån drivkraften härstammar. Här karaktäriseras kreativiteten av att den drivs utifrån individen själv, av så kallad inre motivation. Här bestämmer individen själv för att engagera sig eller inte men problemet är färdigformulerat, det vill säga stängt. Unsworth (2001) förklarar att denna kategori är döpt utifrån dess användningsområde, vilket framförallt är vid ett hjälpande beteende. Exempelvis när en individen väljer att engagera sig i ett problem, som den annars inte är involverad i, för att hjälpa till att lösa problemet Unsworth (2001).

Proactive creativity

Detta är den kreativitetstyp som kan vara svårast att uppnå men också svårast att säkerställa om den uppnås eller inte. För denna typ, precis som ovan, drivs individen av en inre motivation men här är det också individen som finner och definierar det problem som skall lösas. Det är inom denna kreativitet som enbart den inre motivation är grund för kreativiteten, eftersom individen är helt självbestämmande. Exempel kan vara spontana förslag till nya produkter där företaget inte haft någon externt krav på att detta skulle göras, ex av någon som inte vanligtvis har det som arbetsuppgift (Unsworth 2001).

2.3 Levers of Control och medarbetarkreativitet

Studiens forskningsfrågor utformades inte tillsammans med syftet i inledningskapitlet då vi ansåg referensramen som nödvändig i utformningen av forskningsfrågorna. Ovanstående referensram har utformats kopplat till studiens syfte, att utifrån ett medarbetarperspektiv undersöka hur styrning av kreativitet varierar i kreativa miljöer. För att tydligare redogöra för vad studien ämnar undersöka utformas studiens tre forskningsfrågor.

2.3.1 FORSKNINGSPRÅGOR

Levers of Control-ramverket tar utgångspunkt i att samverkan mellan levers leder till ett lyckat styrsystem. Eftersom detta enligt Simons (1995) möjliggör både måluppfyllelse och kreativitet. För att samverkan skall kunna ske krävs att samtliga fyra levers inkluderas i styrningen och att dessa används på ett effektivt sätt. Tidigare litteratur har främst studerat levers i generella miljöer och de studier som gjorts med utgångspunkt i kreativa miljöer fokuserar huvudsakligen på specifika styrverktyg (Widener, 2007; Cool et al., 2017; Massaro et al., 2012). Utifrån detta finner vi studiens två första forskningsfrågor:

1. Hur kommer levers till uttryck i kreativa miljöer?
2. Hur ser samverkan mellan levers ut i kreativa miljöer?

Den andra forskningsfrågan adresserar också den kritik som gjorts gentemot ramverket, då den möjliggör en skildring av hur samverkan kan se ut i praktiken. En samverkan mellan levers innefattar bland annat balans mellan levers som främjar autonomi, genom att påverka den inre motivationen och levers som syftar till att kontrollera och begränsa, vilket verkar genom yttre motivation (Simons, 2000). Kopplat till Unsworths (2001) fråga om varför individer engagerar sig i kreativa projekt gestaltas en möjlig koppling mellan levers samverkan och kreativitetstyperna. Därför är studiens tredje forskningsfråga följande:

3. På vilka sätt kan samverkan mellan levers kopplas till olika kreativitetstyper?

För att undersöka detta samband används Cognitive Evaluation Theory, vilken knyter an hur externa faktorer kan förklaras bidra till inre motivation.

3. METOD

Detta kapitel syftar till att beskriva uppsatsens tillvägagångssätt och presentera samt motivera de val som gjorts under uppsatsprocessen. Detta görs bland annat genom val av metod, urval och empirisk insamling och genomförande av analys.

3.1 Val av metod

För att besvara studiens syfte och få en djupare förståelse av medarbetarnas tolkningar och uppfattningar om styrning i olika kreativa miljöer valdes en kvalitativ forskningsansats med intervjuer som empirisk insamlingsmetod. Valet gjordes på grund av metodens fokus på individers erfarenheter och deras syn på verkligheten vid insamling av empiriskt material, något som anses vara i fokus för studien (Kvale & Brinkmann, 2014). För att kunna göra kvalitativa analyser av resultaten genomfördes datainsamlingen genom semistrukturerade intervjuer (Patel & Davidson, 2011).

Dessutom anses semistrukturerade intervjuer mer lämpliga eftersom de genom att ej tillämpa helt öppna eller helt strukturerade frågeställningar skapar en kontext där intervjupersonernas egna perspektiv och tankar får komma till uttryck men styrt utav vissa teman som på förväg bestämts av intervjuaren. Med en intervjuguide som knyter an till studiens forskningsfrågor underlättas analysen, då intervjun genom guiden haft en tydlig koppling till studiens fokus och forskningsområde (Kvale & Brinkman, 2014).

3.1.2 PILOTSTUDIE

För att få en ökad förståelse för hur kreativitet kan komma till uttryck i företag genomfördes en pilotintervju. Då vi ansåg konsultbranschen som en lämplig bransch att undersöka kreativitet i samt att vi hade en personlig kontakt inom denna bransch, blev studiens undersökningsmiljö konsultbranschen. Syftet med intervjun var också att få en bättre förståelse av hur intervjuguiden skulle konstrueras och vilket fokus som kunde vara lämpligt för de fortsatta intervjuer (Bryman, 2011). Eftersom vi redan hade kontakt med en erfaren person inom denna bransch gjordes ett bekvämlighetsurval vid val av intervjuperson, genom att vi genomförde vår förstudie med denna person (Bryman, 2011). Inför denna intervju utformades en separat intervjuguide (bilaga 1) vilken fokuserade på tre huvudteman, konsultbranschen, kreativitet och styrning. Frågorna utformades så att en bredare bild kunde skapas, exempelvis utformades frågorna så de syftade på konsultarbetet överlag och fokus låg på intervjupersonens expertis och långa erfarenhet av hur detta verkar kunna fungera i företag. Intervjupersonen i pilotstudien arbetar som konsult och har flerårig erfarenhet av att digitalisera bolag. Han beskriver sitt arbete som att han arbetar med förändring och förändringsledning samt att konsultuppdragen nästan alltid är kopplade till en förväntan om tillväxt från kundens sida. Pilotstudien gav oss information om att det ofta finns två olika kreativa miljöer som konsulter arbetar inom. Denna information ligger till grund för hur vi gjorde vårt urval av resterande intervjupersoner. Resultatet av förstudien användes också som underlag till analysen. Detta görs för att det är en källa till värdefull information och kunskap om kreativa miljöer och den styrning som kan förekomma som är "dum" att slösa (Patel & Davidson, 2011).

3.1.3 INTERVJUGUIDE

För att kunna besvara våra frågeställningar konstruerades en intervjuguide (bilaga 2) med två huvudteman utifrån studiens referensram, styrning och kreativitet (Patel & Davidson, 2011). Intervjuguiden hjälpte oss att ge intervjun en struktur som, genom koppling till studiens frågeställningar, underlättade analysen av det empiriska materialet. Vi kunde sedan ställa följdfrågor och ha en flexibilitet i intervjun utefter vad intervjupersonerna berättade, då intervjuguiden också säkerställde att ingen viktig fråga missades (Bryman 2011). För att konstruera frågor under området styrning har vi konkretiserat de olika levers i “Levers of control” (Simons, 1995) genom att hämta inspiration från Widener (2007). Widener (2007) har undersökt hur balans mellan levers kopplat till strategiska osäkerheter kan komma till uttryck i praktiken och har tagit fram konkreta exempel på vad varje lever kan innebära för företag. Utifrån dessa exempel har vi kunnat konstruera breda frågor kring samtliga levers.

Intervjuguiden inledde med frågor kring bakgrundsvariabler för att få information om exempelvis intervjupersonen och information om dennes nuvarande arbete. Vi använde en teknik som Patel & Davidson (2011) benämner “tratteknik”, där vi inledde varje område med bredare frågor för att sedan ställa smalare följdfrågor, vilket ger intervjupersonerna möjlighet att använda sina egna ord och tolkningar. Inför varje intervju reviderades intervjuguiden med bakgrund i tidigare intervjuer och nya intresseområden som kommit upp. Detta för att analysen gjordes kontinuerligt under intervjuperioden vilket då bidrog till att nya intresseområden dök upp som vi ville undersöka i kvarvarande intervjuer. Revidering gjordes också genom att vissa frågor och formuleringar ändrades för att bättre kunna besvaras av kommande intervjupersoner (Bryman, 2011)

Intervjuguiden för pilotintervjun samt den ursprungliga översiktsintervjuguiden för resterande intervjuer finns att tillgå som bilaga 1 och 2. Vi valde att enbart lägga med två intervjuguides för att visa på både pilotstudiens intervjuguide och den första till de resterande intervjuerna, eftersom de förändringar som sedan gjordes var av liten grad och anses inte vara betydande för läsarens förståelse. Ändringarna var främst en anpassning till intervjupersonen och språkliga förändringar.

3.2 Urval

För denna studie har vi dels, som tidigare nämnt, använt bekvämlighetsurval vid val av intervjupersoner då detta var det mest lämpliga för studien och eftersom det inte finns något direkt krav om representativitet i en kvalitativ studie ansågs detta inte påverka resultaten (Bryman 2011). Dock har ett målinriktat urval också skett då vi efter pilotstudien valde individer som kunde passa för de tänkta undersökningsmiljöerna, varvid vi valde personer med erfarenhet från de två kreativa miljöer som identifierats utifrån pilotintervjun. Detta för att en också säkerställa en överensstämmelse med de forskningsfrågor som studien avser att svara på (Bryman, 2011). För att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar valde vi därför att intervjua personer med olika erfarenheter kopplat till de kreativa miljöer som framkommit under pilotstudien och som vi därför valt att undersöka.

Fokus för denna studie är konsultbranschen och samtliga respondenter har arbetat eller arbetar som konsulter. Respondenterna arbetar på tre olika konsultföretag som alla är inriktade på företagsutveckling och digitalisering företag. Då denna studie inte syftar till att göra en jämförelse mellan företagen, utan fokus ligger på medarbetarnas uppfattning om styrningen, är denna information mer för att få en förståelse för vad respondenterna har för arbetsuppgifter. Intervjupersonerna har olika befattningar och erfarenheter, vilket bidrar till en möjlighet att uppnå en bredare förståelse för det som studien avser att undersöka. Vi valde att

intervjua flera personer från samma företag för att möjliggöra att inkludera fler perspektiv och upplevelser på styrningen inom företaget. Några av intervjupersonerna har en chefs- eller mentorsfunktion, flera av respondenterna har erfarenhet från båda kreativa miljöer och en del arbetar främst i en av de två kreativa miljöerna.

3.2.1 PRESENTATION AV INTERVJUPERSONER

Respondent 1 arbetar som konsult och med att digitalisera bolag. Respondenten har lång erfarenhet av både produkt- och tjänsteutveckling och har arbetat för stora företag i Sverige, Kina och Storbritannien.

Respondent 2 arbetar som seniorkonsult på ett konsultföretag. På företaget är denne också projektledare för ett internt utvecklingsteam med fokus på erbjudandeutveckling. Respondenten har arbetat på företaget i sex år.

Respondent 3 är seniorkonsult på ett konsultföretag och även teammedlem i det interna erbjudandeutvecklingsteamet på företaget. Respondenten har arbetat på konsultföretaget i snart två år.

Respondent 4 är CFO på ett konsultföretag, där denne arbetat i sex år. Inom rollen som ekonomichef ingår arbete med företagsledning och respondenten är också ansvarig för ekonomi och vissa personalfrågor inom företaget.

Respondent 5 arbetar som User Experience-designer på ett konsultföretag, vilket betyder att denne samordnar det kreativa arbetet inom projektet mot kundens vision. Respondenten har varit anställd på företaget i fyra år.

Respondent 6 arbetar som konsult och designer, framförallt inom grafisk design. Respondenten har arbetat på nuvarande konsultföretaget i fem år och beskriver sig själv som rutinerad då denne har haft liknande arbetsuppgifter i 15 år.

Respondent 7 arbetar som seniorkonsult och rådgivare på ett konsultföretag sedan tre och ett halvt år tillbaka. På företaget har respondenten även en mentorsroll samt har viss delaktighet i ledning och intern utveckling inom företaget.

3.3 Empirisk insamling

Eftersom det är svårt att sammanställa resultatet av intervjuerna utan tolkning samt att vårt analysarbete startades innan sista intervjun hade skett, kan vi inte sammanställa detta som någon neutral data. Därför valde vi att inte redovisa resultatet av intervjuerna i ett separat empirikapitel, utan empirin redovisas tillsammans med analysen i ett gemensamt kapitel.

3.3.1 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER

Kontakt med intervjupersonerna togs via mail. Intervjupersonerna informerades om studiens ämne och syfte samt att tid och plats bestämdes för intervjuerna. Plats för intervjuerna bestämdes utifrån intervjupersonernas önskemål, eftersom vi ansåg att det var bästa sättet att uppnå en välkänd och bekväm miljö för respondenterna. Detta ansåg vi vara av vikt för att en bekväm miljö underlättar för respondenten att besvara intervjufrågorna i relation till sin omgivning och situation (Trost, 1993). Av denna anledning skedde intervjuerna på varierande platser, beroende på vart företagen och intervjupersonerna var lokaliserade. Fyra stycken intervjuer hölls på företaget där intervjupersonen arbetar och resterande tre intervjuer skedde

via telefonkontakt. Telefonintervjuer ansågs mest lämpligt eftersom det var mest effektivt då dessa intervjupersoner var placerade på andra orter vilket hade varit onödigt tidsspill (Kvale & Brinkman, 2014). Tiden för intervjuerna varierade mellan 30-80 minuter. Den längre tiden var avsatt för de personer som hade erfarenhet av de båda kreativa miljöerna som studien undersöker. Båda författarna medverkade på alla intervjuer och alla intervjuer spelades in, vilket underlättar sammanställning av resultat då man kan gå tillbaks till specifika ställen i intervjuerna och de går dessutom att transkribera vilket ytterligare underlättar vid sammanställning och kategorisering av olika teman i intervjuerna (Bryman 2011).

Inledningsvis av intervjutillfället gjordes en förfrågan om samtycke till att spela in intervjun. Sedan gjordes en upprepning av syftet med intervjun och information kring studien som intervjupersonerna redan fått med möjlighet att ställa eventuella frågor. Respondenterna blev också informerade om att de kommer hanteras anonymt i studien. Intervjuerna fortlöpte sedan med intervjuguiden som grund (bilaga 1), som såg till alla studiens teman blivit adresserade. Varje intervju avslutades sedan genom att fråga om respondenten själv hade frågor eller något att tillägga som denna tyckte tillhörde ämnet men som ej tagits upp under intervjuns gång. Som avslut lämnade vi våra kontaktuppgifter ifall det skulle uppstå frågor, önskemål eller kompletteringar till studien.

3.3.2 GENOMFÖRANDE AV ANALYS

Vi ansåg det sedan lämpligast att bearbeta datan genom att först transkribera intervjuerna. För att på ett smidigt sätt överföra intervjuerna till text gjordes transkriberingen direkt efter varje avslutat intervju och delades på hälften för att kunna arbeta tidseffektivt. Eftersom det finns en risk för tolkningsmässiga och tekniska skillnader kopplat till att vi var två som transkriberade, bestämdes på förhand hur transkriberingarna skulle utföras samt strukturen på samtalen. Detta gjordes genom att våra frågor markerades och frånskiljdes respondenternas svar och därmed kunde skillnader av större grad undvikas. Vi transkriberade intervjuerna ordagrant, bortsett från språkliga ifyllnadsord och uttryck, då dessa inte ansågs ha betydelse för studiens resultat (Kvale & Brinkman 2014). För att följa konfidentialitetskravet och uppfylla att respondenternas åsikter och uttalanden skall vara anonyma kallar vi dem för respondent 1-7.

Efter varje transkribering var klar gjordes en utskrift på dokumentet för att detta ansågs underlätta genomläsning, markering och kommentering av viktiga delar. Som tidigare nämnt gjordes analysarbetet löpande under intervju perioden, detta eftersom det gav möjlighet att omarbete intervjuguiden och på så vis få mer innehållsrika intervjuer (Bryman, 2011). För att påbörja analysarbetet lästes de utskrivna transkriberingarna igenom av båda författarna. För att säkerställa att vi, genom analysprocessen, höll oss till ett genomgående gemensamt arbetssätt tog vi inspiration av Graneheim och Lundman (2003), som beskriver kvalitativ innehållsanalys i fyra steg. I steg 1 och 2 granskades texterna och viktiga nyckelord identifierades och kopplades till studiens referensram, genom underkategorierna beliefs system, boundary system, diaconstic control system och interactiv control system. Dessa sorterades även efter de två kreativa miljöerna för att möjliggöra senare jämförelse mellan dessa. De nyckelord som identifierats inom varje tema togs vidare till nästa intervju för att utforma intervjuguiden på ett förmånligt sätt, så fortskred arbetet tills alla intervjuer hade genomförts.

När alla intervjuer var klara och nyckelord för varje tema hade identifierats sammanställdes dessa i enlighet med steg 3 och 4 för att söka mönster och samband. Detta för att kunna besvara våra forskningsfrågor och få en uppfattning om variationer och sambandet mellan och inom de båda miljöerna. I Empiri- och analyskapitlet anges citat från våra respondenter för att förtydliga våra tolkningar av resultatet. Den analys som där görs diskuteras sedan vidare i relation till det aktuella forskningsområdet i efterkommande kapitel.

3.4 Tillförlitlighet

Begrepp som vanligen används för att diskutera en studies kvalitet är reliabilitet, validitet, generaliserbarhet och tillförlitlighet. När man diskuterar en kvalitativ studie kan man med fördel diskutera den utifrån tillförlitlighet (Bryman, 2011). Detta begrepp kan definieras utifrån två underbegrepp, pålitlighet och trovärdighet, vilka vardera kan likställas med reliabilitet och validitet men med anpassning till den kvalitativa forskningsansatsen. Trovärdighet omfattar att analysen skall utföras på ett sådant sätt att tolkningar av datamaterialet resulterar i ett rättvisande material och att de regler som finns efterföljs (Bryman, 2011). Detta har vi i studien försökt uppnå genom att utgå från Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning vid konstruktion av syfte och frågeställningar. För att säkerställa hög grad av rättvisa tolkningar har båda författarna samarbetat på ett systematiskt sätt, medverkat vid alla intervjuer, hjälpts åt vid transkribering samt analyserat datamaterialet med ett kritiskt förhållningssätt till våra egna tolkningar. Studiens pålitlighet avgörs av hur väl tillvägagångssätt, urval och kontexten för studien beskrivs samt att det görs med en hög grad av genomskinlighet (Bryman, 2011). Vi har därför arbetat systematiskt med metoddelen utefter att fler moment genomförts. Vi upplever att en direkt återgivning av vad som gjorts skapar hög grad av korrekthet i form av detaljerade beskrivningar av tankar och tillvägagångssätt i den metod som använts för studien. För att uppnå en hög grad av överförbarhet har vi avsett att återge en detaljerad beskrivning av det som framkommit under intervjuerna. Detta bidrar till att andra personer skall få tillräckligt mycket information för att kunna göra egna tolkningar om resultatens överförbarhet till andra miljöer (Bryman, 2011).

3.5 Etik

Eftersom studien innefattas av empiriskt material från intervjuer har vi tagit Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning i beaktning. För att hålla god kvalitet på studien valde vi att utgå från forskningskravet när vi utformade syftet, frågeställningarna och vår intervjuguide. Vidare var det viktigt för oss att inte gå över individskyddskravet, detta för att ge skydd till våra medverkande respondenter och se till att de inte riskerar att utsättas för psykisk eller fysisk skada. Under ovanstående krav har Vetenskapsrådet (2002) formulerat fyra forskningsetiska principer med allmänna huvudkrav; informations-, samtyckes-, nyttjande- och konfidentialitetskravet. Vilka studien haft i sitt etiska åtagande. Dessa åtaganden gjordes på sätt att innan genomförandet av intervjuerna informerade vi respondenterna om studiens syfte och kommande användningsområde samt att deltagandet sker frivilligt och att de när som helst har möjlighet att avbryta sitt deltagande. Ytterligare garanterade vi respondenterna om att informationen skall behandlas under försiktighet genom aidentifiering och anonymisering. Vi anser oss ha ett godkänt förhållningssätt då studien under hela forskningsprocessen förhållit sig till ovanstående etiska principer, genom att tydligt och upprepade gånger informera om studiens innehåll samt att efter färdigställt arbete kommer inspelning och transkriberingar att raderas.

4. EMPIRI OCH ANALYS

Detta kapitel syftar till att presentera studiens resultat. Detta genom att redogöra för vad som framkommit under intervjuerna och koppla detta till studiens referensram. Först presenteras vad som framkommit under pilotstudien, kring de två miljöer vi undersökt. Empiri och analys redovisas sedan integrerat, indelat efter studiens tre forskningsfrågor.

4.1 Bakgrund till empiri och analys

Utifrån vår pilotstudie kunde två olika miljöer identifieras där konsulternas arbete på olika sätt innefattar kreativitet. Dessa två miljöer har vi valt att benämna kreativa miljöer och består av konsultarbete och internt utvecklingsarbete. Förekomsten av dessa miljöer bekräftades även av resterande respondenter, vilka också beskriver konsultbranschen som en innovativ bransch där det finns en genomgående förväntan på kreativitet. Miljön som betecknas konsultarbete beskriver när respondenterna gör sin huvudsakliga arbetsuppgift, nämligen att konsultera kunder och hjälpa dem med sina problem. De konsultföretag som respondenterna presenterar är inga bemanningsföretag utan de säljer tjänster i form av expertrådgivning. Respondenterna beskriver denna miljö som att de arbetar som rådgivande specialister. Miljön konsultarbete anses som en kreativ miljö då konsulterna förväntas lösa kundernas problem samt hjälpa dem att utvecklas.

Den andra kreativa miljön, internt utvecklingsarbete, beskriver det arbete som konsulterna utför internt på konsultföretaget. Ofta innefattar det någon form av förändringsarbete som både kan handla om att utveckla företaget eller att konsulten får chans till egenutveckling. Det interna utvecklingsarbetet är inte direkt kopplat till konsultföretagets huvudsakliga affärsverksamhet utan handlar om att utvecklas internt för att på längre sikt behålla eller förbättra sina konkurrensfördelar, hänga med i den tekniska utvecklingen och kunskapsutvecklingen inom relevanta områden. Kreativiteten inom denna miljö kommer till uttryck genom att respondenterna skall utveckla det egna företaget eller sin egen kunskap inom ett visst ämnesområde.

4.2 Hur kommer levers till uttryck i kreativa miljöer

Denna del är besvarar frågeställning 1 och är uppdelad efter de två undersökta kreativa miljöerna. Först redogörs för konsultarbete och sedan internt utvecklingsarbete. Under varje miljö finns en uppdelning efter de fyra levers som ingår i Levers of Control.

4.2.1 KONSULTARBETE

Utifrån resultatet av intervjuerna kan vi se exempel på att belief systems framkommer, i denna kreativa miljö, då företagen styr sina konsulter genom att sätta upp värdeord och grundprinciper som företagen står för och som ska genomsyra hela organisationen och då också konsulternas arbete. Respondent 5 berättar *”Vi jobbar hårt med vår kultur och just vårt största ledord är ju trust, att man ska lita på varandra och att man litar på att man gör ett bra jobb”*. Respondenterna menar att förmedlingen av värdeord och grundprinciper påverkar deras arbete gentemot kunder samt skapar förutsättningar och en gemensam grund för hur konsulterna ska arbeta och förhålla sig till varandra. Samtliga respondenter påpekar också vikten av att värdeord och grundprinciper genomsyras inom organisationen då detta bidrar till att skapa en kultur och grund inom företaget som i sin tur skapar förutsättningar för kreativitet. Respondent 4 uttrycker att: *”... autonomi tror vi ju på stenhårt här, i det stora och det lilla, så det är den kulturen vi vill här, att du får själv ta ansvar för väldigt mycket”*. - respondent 4. En annan respondent berättar att grundprinciperna är det viktigaste och det som vägleder allt arbete inom företaget och berättar *”Vi strävar efter att våra sju principer ska genomsyra hela företaget och landa hos alla. Samtliga medarbetare ska veta vad principerna*

innebär” (respondent 7). Detta stämmer väl överens med Simons (1995) beskrivning av belief systems, där han menar att när företagets grundprinciper genomsyras i organisationen skapas en kultur och en innovativ miljö som är gynnsam för kreativt skapande.

Exempel på värdeord och principer som framkommer under intervjuerna är prestigelöshet, vi vinner tillsammans, autonomi, tillit och öppenhet. Dessa begrepp kommer bland annat till uttryck genom att medarbetarna ges en stor frihet under ansvar. Respondent 4 menar att frihet under ansvar är kärnan för att medarbetarna ska kunna känna autonomi, som i sin tur är grunden för det kreativa skapandet enligt respondenten. Samtliga konsulter upplever ett stort förtroende och en frihet i sitt arbete. Detta visar sig bland annat i att några av respondenterna har årsarbetstid, vilket betyder att de själva kan välja när de vill arbeta så länge den totala arbetstiden stämmer vid årets slut. Respondent 5 berättar att denne ges frihet att ta en promenad i parken på arbetstid om denne behöver det för få inspiration och kunna vara kreativ.

Då konsulterna arbetar gentemot kunder och samverkar i olika projekt, framkommer att respondenterna påverkas av två eller flera företags styrning, som vi kan koppla till belief systems. I intervjuerna framkommer att det egna företagets kärnvärden främst styr konsulterna genom att de förmedlar grundprinciper som exempelvis tillit, öppenhet och prestigelöshet. Respondenterna förklarar att dessa ska verka inspirerande i konsulternas kreativa arbete gentemot kund. De menar också att värdeorden styr genom att visa hur konsulterna ska vara och arbeta gentemot kunden. Konsulter arbetar ofta i olika konstellationer och team. Här blir värdeord som vi vinner tillsammans tydligt då det utgör en grund för hur team medlemmarna ska förhålla sig till varandra och hur de ska se på det gemensamma arbetet berättar respondent (respondent 2 och 3). En respondent menar att denna princip bland annat bidrar till ett gott samarbete och att teamet hjälps åt att nå målet. Respondenten berättar bland annat

“... vi vinner tillsammans är en sån här tydlig grej och att faktiskt då... det är väldigt hög grad av att man hjälper varandra. Jag tror det är mycket sånt som vi har tagit ner i en princip då att det genomsyrar väldigt mycket hur vi faktiskt jobbar och förhåller oss till varandra”. (respondent 3)

Den styrning som kunden utför på konsulterna som vi kan koppla till via belief systems, visar sig främst genom att förmedla sin vision samt syfte och mål med det uppdrag som ges åt konsulterna. En respondent berättar vikten av att förhålla sig till kundens vision i konsultarbetet och denne berättar

“Det är ju mitt jobb då att se till att vi inte går bort oss och att utvecklingarna hittar på någonting eget... utan att man stopp, det här har vi bestämt med kunden, tillbaka på det här spåret.” (respondent 5)

En annan respondent berättar att hon utgår från kundens strategi i sitt arbete och att det kreativa arbetet inspireras av detta, vilket tyder på en tydlig styrning via kundens belief systems. Utifrån detta tolkar vi det som att belief systems från det egna företaget verkar främst inspirerande och belief systems från kunden har en mer vägledande påverkan på kreativiteten. Belief systems från kunden blir därför svår att särskilja från boundary systems, som syftar till att visa riktningen i det kreativa arbetet (Simons, 1995).

Interactive control systems

Respondenterna beskriver om hur deras utveckling och arbete utvärderas i form av utvecklingssamtal med mentor eller chef. Här blir styrning som vi kopplar till interactive control systems tydligt, då samtalen beskrivs som att det är en diskussion samt att individuella mål för konsulten sätts upp mål genom dialog mellan konsulten och dennes mentor (respondent 5 och 6). Respondent 6 berättar bland annat *"... vi har utvecklingssamtal, personliga, man sätter upp personliga mål och på sitt lönesamtal så pratar man ju om vad man har åstadkommit och sådär"*. En annan respondent berättar också att utgångspunkten för de målen som diskuteras fram har en tydlig förankring i företagets grundprinciper och värdeord (respondent 7).

Vad gäller kundens styrning av konsultarbetet kan vi utifrån intervjuerna urskilja en varierande möjlighet till att verka interaktivt med sina kunder och därigenom kunna påverka olika begränsningar. Denna möjlighet verkar skilja sig mellan olika kunder och projekt. Respondent 1 förklarar att det skiljer sig mellan "hårda" och "mjuka" deadlines. Rör det sig om "hårda" deadlines är det bara att lösa problemet och leverera gentemot kunden förklarar denne. Respondenterna menar också att problembeskrivningar från kunden varierar mellan att vara öppna till att vara mer specifika. När det rör sig om mer öppna problembeskrivningar kan vi urskilja att interactive control systems får en tydligare roll och då främst kopplat till att kunden tillåter sig att bli interaktivt belyst av konsulten. Konsulten ses då som en expert inom det givna området och förväntas inta en rådgivande position enligt respondenterna. Respondent 5 beskriver det som att *"... när vi får möjlighet till rådgivning inom projektet så kan vi påverka utfallet och ge våra synvinklar"*. En annan respondent berättar att denne ofta ges möjlighet att berätta för kunden vad han kan prestera med en viss budget och tidsram samt vad olika begränsningar kan få för konsekvenser. Respondent 2 berättar dock att i flera projekt har kunden redan en fast budget och bild över vad projektet ska innefatta eller resultera i. I dessa fall är det bara att lösa problemet menar denne. Detta är i likhet med de projekt som respondent 1 menar innefattar "hårda" deadlines. I dessa fall ses inte konsulten som en rådgivare, utan denne förväntas leverera ett resultat.

Boundary systems

Den typen av boundary systems som Simons (1995) beskriver är inte vanligt förekommande i styrningen inom den kreativa miljö som konsulterna befinner sig i när de arbetar med uppdrag gentemot kunderna. I alla fall har denna styrmetod ingen betydande roll i det egna konsultföretagets styrning menar respondenterna. Ingen av respondenterna uttrycker att det egna konsultföretaget sätter några begränsningar för det kreativa arbetet när det kommer till konsultuppdragen. Respondent 5 menar att den begränsning som kan finnas är att de blir tilldelade kunderna och projekten. Utöver detta upplever respondenterna att de har det egna företagets förtroende att själva styra projekten. Istället uppfattar respondenterna att kunderna sätter vissa begränsningar för projekten som ramar in området för det kreativa arbetet och skapandet.

Vad gäller styrning från kunder menar respondenterna att det finns en stor variation. Vilken typ av begränsningar och hur fasta dessa är skiljer sig mellan olika kunder och uppdrag förklarar de. Respondent 2 berättar att *"... det är väldigt beroende på vilken kund det är, vilka regelverk man har att förhålla sig till och sådär"*. Bland annat upplevs det som begränsande när kundens problemformuleringar är väldigt specifika och innebär få lösningsalternativ, vilket vi utifrån intervjuerna kan uppfatta som begränsande i det kreativa arbetet som konsulterna ska utföra.

Utifrån resultatet av intervjuerna kan styrning som kan kopplas till boundary systems också komma till uttryck genom att kunden begränsar vilken information, samt mängden information som konsulterna får tillgång till i de olika konsultuppdragen. Detta kan, enligt respondent 1, ske genom att konsulten övervakas av kunden. Respondent 1 berättar att dennes nuvarande kund har "tagit över" dennes telefon. På så sätt kan kunden övervaka och styra respondentens digitala aktiviteter och denne ges enbart access till det som kunden anser är lämpligt.

Diagnostic control systems

Respondenterna menar att det är svårt att mäta kreativitet och sätta mål kopplat till kreativt arbete. De berättar däremot att resultatet av det kreativa arbetet som konsulterna utför mäts och utvärderas. Respondenterna förklarar att resultatet av kreativiteten ofta mäts i form av kundnöjdhet. Kundnöjdhet beskrivs som ett "mjukt" mått då det handlar om en "uppfattning av uppskattning" (respondent 2). Respondent 1 menar att det är viktigt med tydliga mål och mätning av resultat men att detta är enklare om det är kopplat till produktutveckling.

De respondenter som även har en ledande roll inom företaget (respondent 2, 4 och 7), berättar att det även finns mer konkreta mått. Respondent 7 och 4 berättar att exempelvis omsättnings- och resultatmål kan mätas och följas upp i siffror för att utvärdera hur företaget ligger till kopplat till sina mål. Andra exempel på mer konkret styrning är bland annat de som, enligt respondent 4, syftar till att säkerställa att konsulterna lägger ner tillräckligt stor tid på konsultarbete, som är företagets kärnverksamhet. Respondenten berättar att de använder KPIer för att mäta att 80 procent av arbetstiden läggs gentemot kund. Även respondent 3 bekräftar att företaget säkerställer att hon lägger större delen av tiden på konsultarbete. I övrigt menar respondenterna att de inte känner sig styrda samt att deras arbete inte mäts och utvärderas på det sätt som vi kan koppla till Simons (1995) definition av diagnostic control systems. Exempelvis uppger respondenterna att det inte finns några individuella incitamentsprogram eller bonussystem.

Respondent 4 berättar att det finns en försiktighet i styrningen då man inom konsultbranschen lägger stor vikt på att medarbetarna ska känna sig autonoma. Respondenterna berättar att autonomi är grund för kreativitet och en viktig faktor för att skapa en kreativ miljö inom företaget. Respondent 4 förklarar dock att en ökad autonomi kräver en ökad styrning, i form av kontroll, för att säkerställa måluppfyllelse, men menar att denna styrning bör ske på ett genomtänkt och diskret sätt. Respondenten berättar att: *"Det finns en gräns för autonomi, eller om man säger så här, kontroll, ju mer frihet desto mer kontroll behöver du utöva i bakgrunden för att ändå veta"*. (respondent 4). På grund av att för mycket styrning, i form av resultatmätning, kan verka hämmande på autonomin menar respondent 4 att det bör finnas en försiktighet kopplat till mätning och utvärdering av individens arbete. Därför finns det en viss försiktighet i hur man tolkar och presenterar vissa KPIer förklarar denne. Andra exempel på försiktig användning av diagnostic control systems är i företagens ordval. Istället för budget benämns finansiell plan och istället för chef finns managers. Respondenterna menar att innebörderna är liknande men de tror att ordvalen hjälper till att skapa ett öppnare klimat och färre hierarkier.

Utifrån detta kan vi tolka att diagnostic control systems existerar mer i bakgrunden för att kontrollera att företaget är sunt samt uppfyller sina mål. Att använda denna styrmetod som bonussystem och individuella mål kopplat till det kreativa resultatet skulle verka hämmande på autonomin och därmed förhindra en gynnsam kreativ miljö tror respondent 4. Respondenten förklarar att styrning som vi kan koppla till diagnostic control systems används

för att säkerställa att man uppnår sina mål, snarare än att den används i motiverande syfte, i form av incitamentsprogram.

Styrning som vi kopplar till diagnostic control systems visar sig också i den styrning som kunden utövar gentemot konsulten. Respondenterna berättar att kunden betalar för konsulternas arbete och därmed måste säkerställa att önskat resultat levereras. Respondent 1 berättar *“... när man betalar för något blir kostnaden synlig och det skapar en större medvetenhet att man ska få någonting för sin kostnad”*. Respondent 1 och 4 menar att det därmed finns ett större behov av att kontrollera och mäta. Respondent 2 och 4 förklarar också att i slutändan, inom konsultarbetet, är resultatet det enda som räknas. Simons (1995) förklarar att denna typ av styrning får en ökad användning då företaget upplever en ökad risk. Respondent 1 menar att kunden upplever en risk då denna betalar för en konsult och då måste säkerställa önskat resultat genom att ange begränsningar och sätta mål för arbetet, vilket då minskar den upplevda risken för kunden.

4.2.2 INTERNT UTVECKLINGSARBETE

Belief systems

Som nämnt i föregående avsnitt förekommer beliefs system i form av värdeord och grundprinciper. Respondenterna menar att dessa värdeord knyter an deras arbete med företagets strategi och affärsidé, vilket också är beliefs systems styrande funktion (Simons, 1995) Respondent 2 berättar *”Det här med kärnvärden och mission det är ju det som egentligen är drivkraften för oss individer som jobbar här”*. Respondent 5 menar att den kultur som företaget skapar genom att låta sina värdeord genomsyra organisationen är anledningen till att han och hans kollegor arbetar på företaget.

I den kreativa miljö som det interna utvecklingsarbetet sker inom kan vi, utifrån resultatet av intervjuerna, urskilja beliefs systems som en grundläggande pelare för det kreativa arbetet och dess resultat. Värdeorden och grundprinciperna skapar, enligt respondenterna, både ett syfte för arbetet och verkar som förutsättningar och en grund för hur arbetet ska genomföras med begreppen öppenhet och tillit. Respondent 2 berättar att värdeorden skapar ett syfte för kreativiteten inom denna miljö, genom att knyta an till bland annat företagets vision och affärsidé. Detta kan vi koppla till Simons (1995) beskrivning av belief system, där han menar att denna lever inspirerar arbetet i rätt riktning så att idéerna leder till en slutprodukt som har nytta för företaget. Öppenhet och tillit är grundprinciper som flera av respondenterna berättar om. Dessa kommer bland annat till uttryck genom att denna kreativa miljö genomsyras av en innovativ och tillåtande inställning. Respondent 3 berättar

“... om en medarbetare ser att här har vi en möjlighet, så är det överlag en väldigt innovativ och tillåtande miljö, att ha förtroende för att om den här personen hittar på någonting så litar vi på att det kommer att bli bra”.

För uppnå effekt av belief systems menar Simons (1995) att innehållet i värdeorden måste genomsyras i hela organisationen och i arbetet som medarbetarna utför. Respondenterna berättar att värdeord och grundprinciper kommer till uttryck på olika sätt. Det kan bland annat genomsyras genom innehåll i arbetskontrakt, exempel på detta är bland annat att några av konsulterna har årsarbetstid. Samtliga respondenter har dessutom möjlighet att arbeta hemifrån. Respondenterna tolkar detta som att det exemplifierar frihet under ansvar och tillit. Styrning som vi kan koppla till belief systems sker också genom att värdeorden präglar miljön runt omkring arbetsuppgiften. Respondenterna pratar mycket om kultur och innovativ miljö som präglas av öppenhet, autonomi och tillit för att kunna vara kreativa. Respondent 3

förklarar att ”... en tillåtande miljö, det ska som sagt mer va mer fria än fälla, så det uppmuntras med initiativ och att det ger ett verktyg för initiativ och sådär inte så styrande egentligen”.

Interactive control systems

Respondenterna menar att syftet med kreativiteten inom denna kreativa miljö är att utforska nya möjligheter. Utifrån detta, samt genom Simons (1995) beskrivning av interactive control systems, kan vi se att interactive control systems har en viktig roll inom styrningen här. Respondent 3 berättar

“Vi som är inom teamet ska ha örat mot rälser lite... nu börjar det snackas om det här, men då borde vi nog vrida och vänd lite på de erbjudanden vi har eller addera något nytt i vår erbjudandepportfölj...”

Styrning som kan kopplas till interactive control systems framkommer exempelvis i de forum som respondent 5 och 6 förklarar finns inom företaget. Respondent 5 berättar

“... vi har då hackathon och det betyder att efter jobbet, typ vi 17 så börjar det. Då får man hitta på något kul liksom utforska någon ny teknik eller så det är inga direkta... det är väldigt få krav. Det enda kravet är att man ska presentera på lunchen efter för alla andra”

I dessa forum beskrivs ett tydligt syfte om att utforska nya möjligheter och dela information med resten av företaget. Detta kopplar vi till styrning enligt interactive control systems.

Med hjälp av att företagets mål och värdeord tydligt förmedlas kan det verka som en guide i medarbetarnas kreativa arbete och på så sätt resultera i nytta för företaget förklarar respondent 2 och 3. Detta visar på hur belief systems och interactive control systems samverkar med varandra som enligt Simons (1995) de olika levers gör i en effektiv styrning. Utifrån resultatet av våra intervjuer kan vi se ytterligare exempel på hur styrning via belief systems hjälper till att skapa förutsättningar för en styrning som kan kopplas till interactive control systems. Som beskrivits ovan karaktäriseras värdeorden av öppenhet, tillit och autonomi, vilket leder till att respondenterna upplever att de har stor påverkan på det kreativa arbetet inom denna kreativa miljö. Respondenterna upplever också att man har bra kommunikationsvägar som är öppna och utan hierarkier. Detta tyder på att man skapar kommunikationsvägar så att grundprinciper och värdeord speglas även genom hur företaget kommunicerar och där då genom interactive control systems. Detta kan spegla hur de olika levers samverkar och komplementerar varandra, som också Simons (1995) beskriver.

En styrning via interactive control systems kan hjälpa till att skapa kommunikationsvägar inom organisationen. Detta samt att de anställda ges möjlighet att identifiera hot och utforska möjligheter kan ett kreativt arbetet ske som har anknytning till företagets strategi och mål (Simons, 1995). Utifrån resultatet av intervjuerna kan vi se exempel på att en kombination av belief systems och interactive control systems inom styrningen kan ha en motiverande och inspirerande påverkan på det kreativa arbetet.

Boundary systems

När respondenterna pratar om styrning så uppfattar de sig inte som styrda inom denna kreativa miljö, utan de pekar på att det finns vissa ramar att förhålla sig till. Dessa ramarna beskrivs som olika arbetsprocesser för olika steg som en ide bör genomgå samt att bara x antal timmar får läggas på utvecklingsarbeten, förankrat i nytta för företaget. Respondent 2 berättar exempelvis *"... vi ska ju titta på erbjudanden som är liksom matchat till alla våra affärsmodeller. Alltså vi ska tänka på erbjudanden inom inom rådgivning, utbildning och inspiration"*. Respondent 3 beskriver också att de har en arbetsprocess som innefattar fem steg som måste gås igenom för varje internt utvecklingsprojekt. Dessa begränsningar, menar denne, bidrar till en struktur för arbetsgången och i sin tur till ett mer genomtänkt slutresultat. Vi tolkar att det är genom dessa ramar som boundary kommer till uttryck genom att skapa strukturer och rikta arbetet i rätt riktning, vilket skulle kunna bidra till att risker minskas med det autonoma arbetet (Simons, 1995). Det framkommer också inslag av styrning som kan kopplas till boundary systems då respondenterna berättar att det finns begränsningar som säkerställer att de anställda inte lägger ner för mycket tid på det interna utvecklingsarbetet. Respondent 3 berättar *"... ganska mycket av det här arbetet, ja men det blir kanske lite på min fritid om man säger så. När jag gör intern utveckling... det blir ju inte ens någon kostnad för företaget"*.

Andra tidsbegränsningar framkommer då några respondenter menar att de har forum för intern utveckling som ligger på lunchtid. Inom denna kreativa miljö verkar det vara ett återkommande inslag inom styrningen att företagen använder boundary systems för att begränsa tiden som medarbetarna får lägga på intern utveckling. Då kreativiteten inom denna miljö inte har någon direkt påverkan på företagets resultat är det viktigt att kostnaderna hålls nere. Genom att göra det minskar kanske också behovet av att mäta och säkerställa resultat och kan förklara varför diagnostic control systems inte är dominerande i styrningen inom denna kreativa miljö.

Diagnostic control systems

Som nämnt tidigare kan vi, utifrån resultatet av intervjuerna, urskilja att diagnostic control systems har en liten roll inom styrningen i denna kreativa miljö. Respondenterna upplever inte att de mäts i sitt arbete på det sätt som kan kopplas till Simons (1995) diagnostic control systems. Det finns dock viss mätning för att kontrollera, exempelvis mäts och utvärderas hur mycket tid medarbetarna lägger på interna utvecklingsarbeten förklarar respondent 3 och 6. Respondenterna menar att det finns tidsgränser och nyckeltal som är kopplade till att företaget vill att medarbetaren ska vara fakturerbara så mycket som möjligt, då det är arbetet gentemot kunderna som är kärnverksamheten inom konsultbolagen. Oftast sker denna styrning genom att företagen sätter upp mål för konsultarbetet. Respondent 5 berättar *"... sedan har vi inga hårda mätal, typ, vi har eftersom de flesta av oss är konsulter och då är det ju att man ska vara fakturerbar en viss procent"*. Vi kan då tolka det som att denna styrning har som syfte att direkt påverka medarbetarna inom den andra kreativa miljö som studien beskriver. Dock verkar det vara en mer indirekt påverkan på arbetet inom denna kreativa miljö, då det begränsar tiden för det kreativa arbetet kopplat till intern utveckling.

Arbetet i denna kreativa miljö inkluderas även i underlag för utvecklings- och lönesamtal. Där diskuteras bland annat det personliga bidraget och den personliga utvecklingen inom denna kreativa miljö. Respondent 3 berättar att: *"... kan vi ha ett utvecklingssamtal kring hur jag har jobbat i det här teamet under det här halvåret och så skulle det kunna vara en grej jag plockade med mig till min större utvärdering"*. Detta tyder på att det finns ett mått av mätning och utvärdering även inom denna kreativa miljö.

4.2.3 SAMMANFATTNING

Sammanfattningsvis, och som tabell 1 visar, anser vi att de båda miljöer som undersökts spelar belief systems en stor roll inom styrningen och framkommer tydligt genom att företagen har tydliga principer och värdeord som de låter genomsyra verksamheterna. Inom den kreativa miljö som konsultarbetet sker inom, har diagnostic control systems en viktig roll på grund av att konsultarbetet är konsultföretagens kärnverksamhet. Dock sker denna styrning mer i bakgrunden och är inget som konsulterna uppger att de påverkas av. Respondenterna upplever dock att kundens styrning innehåller mer begränsningar som vi kan koppla till boundary systems och diagnostic control systems. Interactive control systems existerar i olika intensitet och varierar mellan olika kunder och projekt. Inom den andra kreativa miljö som undersökts, där det interna utvecklingsarbetet sker, finns färre inslag av boundary systems och diagnostic control systems. Styrning som kan kopplas till dessa levers framkommer i form av modeller för arbetsgången samt styrning som verkar begränsande på tiden som läggs inom denna kreativa miljö. Interactive control systems är däremot en viktig del i styrningen inom denna miljö.

Tabell 1

	Konsultarbete	Internt utvecklingsarbete
Belief systems	<p>Har en stor betydelse för det kreativa arbetet och verkar tydligt inspirerande</p> <p>Kundens vision påverkar och styr det kreativa arbetet</p> <p>Det egna företagets värdeord skapar en kultur och innovativ miljö</p> <p>Värdeorden genomsyrar konsultföretagen och ger en grund i medarbetarnas arbete och förhållningssätt</p> <p>Flera av värdeorden innehåller begrepp som förmedlar en känsla av autonomi</p>	<p>Vanligt förekommande</p> <p>Värdeord och grundprinciper skapar mening för kreativiteten, kopplat till företagets strategi och affärsidé</p> <p>Hjälper till att förmedla syfte och förutsättningar för kreativiteten</p> <p>Bidrar till att skapa en fri och tillåtande miljö</p>
Interactive control systems	<p>De personliga utvecklingssamtalen är i diskussionsform och mål sätts upp i dialog med mentor eller chef</p> <p>Intensiteten av denna lever varierar mellan olika kunder och projekt</p> <p>Blir tydlig då konsulterna tillåts ha en rådgivande roll gentemot kunden</p>	<p>Vanligt förekommande inom denna kreativa miljö</p> <p>Det finns en förväntan på att medarbetarna ska utforska nya möjligheter och kommunicera dessa vidare i organisationen</p> <p>Möjliggör att medarbetarna har stor påverkan på det kreativa arbetet/resultaten</p> <p>Bra kommunikationsvägar, enkelt att ha dialog med alla inom företaget och få hierarkier</p>
Boundary systems	<p>En liten roll i styrningen från det egna företaget</p> <p>Begränsningar kommer från kunden i form av specifika problemformuleringar och fasta deadlines</p> <p>Kunden kan också begränsa konsulten genom att styra vilken information konsulten har tillgång till</p>	<p>Framkommer främst genom att det finns en struktur för arbetsgången samt ramar som kopplar det kreativa arbetet till företagets affärsidé</p> <p>Kan verka begränsande på tiden som läggs inom denna kreativa miljö genom tidsangivelser om exempelvis 10 % av arbetstiden får användas till intern utveckling</p>
Diagnostic control systems	<p>Svårt att mäta kreativitet, så man får mäta resultatet av kreativiteten</p> <p>Kundnöjdhet är viktigt</p> <p>Det finns en försiktighet från det egna företaget då de är måna om att behålla känslan av autonomi hos konsulterna</p> <p>Används för att säkerställa måluppfyllelse samt att tillräckligt med tid läggs på arbete i denna kreativa miljö</p> <p>Viktigt för kunden att säkerställa att önskat resultat uppnås</p>	<p>Medarbetarnas arbete inom denna kreativa miljö utvärderas och bedöms på utvecklings- och lönesamtal</p> <p>Påverkar indirekt tiden som läggs inom denna miljö genom att man använder nyckeltal för tid som läggs gentemot kunder</p>

4.3 Hur ser samverkan mellan levers ut i kreativa miljöer

Denna del är kopplad till frågeställning 2. Inledningsvis redogörs för de fynd som är gemensamma för de båda kreativa miljöerna och sedan följer en uppdelning mellan konsultarbete och internt utvecklingsarbete. I miljön som benämns konsultarbete påverkas respondenterna både av det egna företags styrning samt styrning från kunden, varför vi gjort en uppdelning mellan dessa under konsultarbete.

4.3.1 GEMENSAMT FÖR DE BÅDA MILJÖERNA

För att uppnå en effektiv styrning behövs inslag av alla fyra levers inom styrningen men det är också viktigt att det finns en samverkan mellan levers. För att skapa en effektiv styrning och en gynnsam miljö för både måluppfyllelse och nyskapande krävs styrning som verkar inspirerande, i form av belief systems och interactive control systems. Det behövs också en motvikt som bidrar med struktur och som ramar in och vägleder arbetet. Denna styrning kan ske genom boundary systems och diagnostic control systems. När styrningen innehåller samtliga levers och dessa samverkar och kompletterar varandra, genom att verka på olika sätt mot gemensamma mål, skapas en balans inom styrningen (Simons, 1995; Simons, 2000).

Precis som tidigare forskning visar och som redovisas i ovanstående avsnitt, kan samtliga fyra levers identifieras i styrningen inom de båda kreativa miljöer som undersökts. I föregående kapitel genomgång av det empiriska materialet framkommer att det finns ett stort fokus på belief systems i styrningen inom de båda miljöerna som undersökts. Simons (1995) menar att belief systems fungerar effektivt när dess innehåll genomsyras i hela verksamheten. Vårt empiriska material pekar på att så är fallet i de båda kreativa miljöerna som undersökts. Anledningen till att belief systems utgör en stor roll i samverkan mellan levers inom båda miljöerna skulle kunna förklaras genom att de värdeord och grundprinciper, som förmedlas via beliefs systems, sammanträffar med de faktorer som respondenternas uppfattar är viktiga faktorer för kreativitet. Styrning som kan kopplas till resterande tre levers har visats variera i intensitet och balans mellan de två kreativa miljöerna, men variation finns också inom de kreativa miljöerna. För att analysera varför dessa variationer finns samt vilken betydelse sammansättningen av de olika levers får för respektive kreativa miljö, diskuteras de två olika miljöerna var för sig. Detta möjliggör också en lättare jämförelse mellan de båda.

4.3.2 Konsultarbete

Styrning från det egna företaget

Inom denna kreativa miljö påverkas medarbetarna av styrning från två företag. Från det egna företaget upplevs inte någon större grad av begränsande styrning som vi tydligt kan koppla till boundary systems eller diagnostic control systems. Respondent 1 tror att användning av styrmetoder, som inkluderar begränsningar, bonussystem och individuella mål kopplat till det kreativa resultatet, skulle verka hämmande på autonomin och därmed förhindra en gynnsam kreativ miljö. Respondent 4 och 6 menar att resultatmätning absolut är en viktig del, men att denna framförallt sker i bakgrunden. Detta kan tolkas förklara varför den inte uppfattas av de andra respondenterna som inte har någon mentorsfunktion. Simons (1995) menar att diagnostic control systems kan användas både för att motivera och kontrollera. Inom den kreativa miljö som konsultarbetet sker inom blir det tydligt att diagnostic control systems spelar en kontrollerande roll men då den inte upplevs av medarbetarna så tolkas den ha en mindre inverkan på samverkan.

Interactive control systems verkar inte heller ha någon framträdande roll enligt respondenternas uppfattning. Det som framkommer är att det finns en öppet klimat inom det egna företaget, som möjliggör en bra kommunikation med öppna dörrar och få hierarkier. Respondent 3 berättar *“Jag skulle säga att det är väldigt enkelt att kommunicera och komma vidare i kommunikation faktiskt, väldigt få hierarkier”*. Detta menar respondenterna är kopplat till den kultur man vill uppnå genom värdeorden, vilket tyder på att det, som Simons menar, finns en samverkan mellan belief systems och interactive control systems i styrningen från det egna företaget inom denna kreativa miljö.

Vi kan också identifiera en samverkan mellan interactive control systems och diagnostic control systems. Detta då respondenterna beskriver att de har utvecklings- och lönesamtal, där individernas arbete utvärderas. Dessa samtal tolkas innehålla en blandning av interactive control systems och diagnostic control systems då vissa mål kommer från företaget och vissa mål sätts i dialog mellan medarbetare och dennes chef eller mentor. Förutom att dessa levers samverkar kan vi också se, precis som Simons (1995) och Cools et al., (2007), att mål och utvärdering som ofta kopplas till diagnostic control systems, används på ett sätt som påminner mer om interactive control systems då det sker genom dialog.

Styrning från kunderna

Styrningen från kunden innehåller mer tydliga begränsningar, som vi framförallt kan koppla till boundary systems. Respondenterna beskriver de arbetsbeskrivningar de får från kunderna som varierande mellan specifika och mer öppna beskrivningar. Då kunden presenterar ett stängt, specificerat problem för konsulterna menar respondenterna att detta är kopplat till fler begränsningar och mindre frihet för konsulterna i att hitta lösningsalternativ. I dessa fall kan vi tolka att boundary systems får en stor roll i kundens styrning medan interactive control systems inte används i samma grad. I andra projekt där kunden, enligt respondenterna, presenterar ett mer öppet problem för konsulterna, finns det en förväntning från kundens sida att konsulten ska komma med råd och förslag. I dessa fall tolkas interactive control systems istället få en större roll medan boundary systems används mindre då det inte förekommer begränsningar i samma grad. Inom denna miljö kan vi därför se att förekomsten av dessa två levers skiftar beroende på vilka förutsättningar som ges av kunden. En samverkan mellan interactive control systems och boundary systems tolkas uppstå genom att de används omväxlande, beroende på om kunden presenterar ett mer öppet eller stängt problem.

Respondenterna menar att deras arbete påverkas av styrning från både det egna företaget samt av styrningen från kunderna. Här kan vi identifiera en samverkan dessa två styrningar, där belief systems från det egna företaget sätter en grund för konsulternas arbete som påverkar och påverkas av den styrning som konsulterna upplever från kunderna. Respondent 2 berättar följande *“... okej, det här är kundens ramverk som de jobbar utefter. Hur ska jag förhålla mig till den liksom utifrån mitt tankesätt eller hur jag är van att jobba, och då får man ju jobba med att hitta sin balans där”*.

4.3.3 Intern utvecklingsarbete

Till skillnad från den kreativa miljö som konsultarbetet sker inom påverkas medarbetarna i denna miljö endast av styrningen från det egna företaget. Kopplat till Simons (1995) uppstår då samverkan av levers och balansen mellan ”positiv” och ”negativ” styrning enbart av det egna företags styrning.

Som nämnt tidigare har interactive control systems en betydande roll inom styrningen av denna miljö. Att interactive control systems har en viktig roll inom den kreativa miljö som det interna utvecklingsarbetet sker inom kan vi koppla till det syfte som respondenterna beskriver finns bakom denna kreativa miljö. Respondenterna menar att syftet med kreativiteten inom denna kreativa miljö är att utforska nya möjligheter. Utifrån detta, samt genom Simons (1995) beskrivning av interactive control systems, kan vi se att interactive control systems har en viktig roll inom styrningen här. Kopplat till Simons (2000) bidrar denna lever, tillsammans med belief systems, till att skapa en ”positiv” styrning som syftar till att påverka den inre motivationen hos medarbetarna.

Inom denna kreativ miljö kan vi alltså tolka det finns en betydande samverkan mellan belief systems och interactive control systems. Detta då interactive control systems stärker belief systems genom att förmedla värdeorden via handlingar. Exempel på värdeord är som tidigare nämnt autonomi, tillit och öppenhet. Inom denna kreativa miljö menar flera av respondenterna att det finns tydliga exempel på hur de har förtroende från företaget att själva söka efter nya idéer som de anser kan vara till nytta för företaget. Respondent 3 beskriver tilliten hon känner från företaget enligt följande *“... det här är en kul idé, det borde vi satsa på... och nu håller jag och en kollega på och tar fram två stycken olika erbjudanden... och jag känner verkligen att man har väldigt stor påverkan”*. Det som också blir tydligt i denna miljö är att belief systems funktion stärks då denna lever också bidrar till att skapa ett syfte för det interna utvecklingsarbetet, genom att knyta an till företags affärsidé och inspirera arbetet i rätt riktning där slutprodukten leder till nytta för företaget.

Respondenterna förklarar att det inte finns någon begränsande styrning, men de nämner däremot att det finns vissa ramar och en struktur för arbetsgången inom denna kreativa miljö som vi kan koppla till Simons (1995) boundary systems. Respondenterna upplever dock dessa ramar som något positivt, då det bidrar med struktur och verkar vägledande i det kreativa arbetet.

“... jag mår ju väldigt bra av att ha de här ramarna... man har lite ramar att förhålla sig till då kanske jag släpper lös min kreativitet liksom... får jag bara ett blankt papper och någon säger kom på något coolt nu, nämen då låser det sig för mig” (respondent 2).

Att respondenterna upplever ramar och begränsningar som något positivt kan, kopplas till Simons (2000), och visa på att det finns en samverkan mellan ”positiv”- och ”negativ” styrning. Boundary systems fungerar som en motpol mot belief systems och interactive control systems och tillsammans samverkar de genom att komplettera varandra. Styrning som kan kopplas till diagnostic control systems tolkas ha en mindre roll i inom denna kreativa miljö. Vi kan dock identifiera att det finns en viss samverkan med interactive control systems kopplat till utvecklings- och lönesamtal, liknande den samverkan som beskrivits ovan, i den andra kreativa miljön.

4.4 På vilka sätt kan samverkan mellan levers kopplas till olika kreativitetstyper

Denna del är kopplad till frågeställning 3. Även denna del innehåller först en del som är kopplad till det som anses vara gemensamt för de båda kreativa miljöerna och sedan följer en uppdelning mellan konsultarbete och internt utvecklingsarbete.

4.4.1 GEMENSAMT FÖR DE BÅDA MILJÖERNA

I ovanstående avsnitt förklaras att belief systems är en viktig lever för samverkan. Denna levers betydelse för medarbetarkreativiteten kan också kopplas till CET. Här menar man att den inre motivationen påverkas av två komponenter, självbestämmande och kompetens. Dessa två komponenter påverkas positivt av faktorer som har en informativ karaktär och en hög grad av autonomi (Deci 1975). Dessa två ord kan kopplas till de värdeorden som har identifierats i studien, exempelvis tillit och öppenhet, vilket kan förklara varför dessa begrepp upplevs av respondenterna ha en stor påverkan på kreativiteten och därmed upplevs som positiva.

När belief systems dessutom genomsyrar verksamheten, som tydligt framkommer i empirin, bidrar det till att skapa en gemensam grund inom företaget. Det bidrar också till att inspirera och tillföra autonomi till arbetet genom att påverka den inre motivationen hos medarbetarna (Simons, 1995). Kopplat till detta förklarar Ryan, Vallerand och Deci, (1984) att det är kontexten, som de yttre faktorerna utförs i, som avgör vilken påverkan de har på den inre motivationen. Det som förmedlas via belief systems avgör därför om medarbetaren uppfattar karaktären av andra yttre faktorer som kontrollerande eller informativa. Då värdeorden sammanträffar med faktorer för kreativitet kan vi se att belief systems verkar kunna förstärka känslan av frihet och tillit genom att de skapar en informativ kontext. På så sätt kan tolkas att en kultur skapas som är starkt genomsyrad av autonomi i den kontext där det kreativa arbetet utförs. Därför får belief systems en avgörande roll för medarbetarkreativiteten inom de båda kreativa miljöerna som undersökts, då den påverkar den kontext där andra yttre faktorer verkar.

4.4.2 KONSULTARBETE

Inom den här miljön finns, som tidigare nämnt, styrning från två olika företag. De levers som har större betydelse för medarbetarkreativiteten i denna miljö är beliefs system från egna företaget samt interactive control systems och boundary systems från kunden. Detta kan tolkas utifrån den samverkan som sker mellan de olika levers i det egna företaget där boundary systems och diagnostic control systems har en mindre roll eftersom dessa sker mer i det dolda. Kopplat till Ryan et al (1984) kan detta förklaras genom att dessa levers utförs i en kontext som domineras av belief systems får den kontrollerande karaktären inte samma verkan på medarbetaren och tolkas därför inte vara av större vikt för medarbetarkreativiteten. Då det egna företaget har ett stort fokus på belief systems och ett mindre framträdande fokus på boundary systems och diagnostic control systems, verkar det finnas en övervägande "positiv" styrning från det egna företaget. Den "positiva" styrningen ger en grund som tillåter autonomi och inspiration inom denna kreativa miljö (Simons, 2000).

Något som blir av betydelse för medarbetarkreativiteten i konsultarbetet är Unsworth (2001) begrepp yttre drivkraft. En yttre drivkraft är när någon annan påverkar en individ till att göra något (Unsworth, 2001) istället för att detta kommer från den inre drivkraften. Kopplingen görs utifrån att konsultens arbete går ut på att lösa problem åt kunder där ofta kunden själv presenterar problemet samt definierar problembeskrivningen. När respondenterna uppfattar dessa problembeskrivningar som öppna tolkas att interactive control systems har en betydande

roll. Denna levers tolkas utifrån Simons (1995) definition av interactive control systems, att den tillåter egna initiativ och möjliggör diskussioner om osäkerheter, bidra till medarbetarkreativiteten genom sin informativa karaktär. Eftersom denna levers anses innehålla positiva ”styrverktyg” som förmedlas i en självbestämmande kontext. I de projekt där interactive control systems förekommer i större utsträckning och uppdragen från kund är mer öppna kopplas samverkan mellan beliefs systems och interactive control systems till Unsworth (2001) kreativitetstyp expected creativity eftersom Unsworth menar att denna typ av kreativitet kännetecknas av ett öppet problem som kommer från en extern drivkraft.

Om istället problembeskrivningen från kund uppfattas som mer stängd tolkas att boundary systems istället blir mer framträdande. Eftersom syfte från kunden är att begränsa projektets möjligheter, vilket Simons (1995) menar är boundary systems uppgift i styrningen, att kontrollera och minska risken i arbete. Utifrån CET tolkas vidare att boundary systems karaktär verkar som kontrollerande på medarbetarkreativiteten. En sådan styrning skulle därför kunna hämma kreativiteten helt vilket gör samverkan med beliefs systems så enormt viktig eftersom den balanserar upp den begränsande styrningen i detta sammanhang (simons, 2000; Ryan et al,1984). Därav tolkas respondenternas uppfattning av boundary systems påverkas av den kontext som beliefs system från det egna företaget definierar. Vidare kan med hjälp av Unsworth (2001) visas att intensiteten av boundary systems från kunden endast förändrar vilken kreativitetstyp som kommer till uttryck inom denna kreativa miljö. Detta på grund av antagandet om att belief systems från det egna företaget har en övervägande andel i den sammanlagda styrning som respondenterna säger sig uppleva. Istället för att miljön karaktäriseras av expected creativity, med hög inverkan av interactive control systems, tar boundary systems över och skiftar kreativitetstyp till responsive creativity.

Användningen av levers i olika intensitet och samverkan mellan levers bidrar därför, genom ovanstående framställning, till att olika kreativitetstyper, expected creativity och responsive creativity, kommer till uttryck inom denna kreativa miljö. Styrningen kan alltså avgöra vilken kreativitetstyp som råder inom denna kreativa miljö men också underhålla den kreativitetstyp som är önskad inom miljön. Det är dock svårt att avgöra om styrningen avgör kreativitetstyp eller om styrningen underhåller kreativitetstypen.

4.4.3 INTERN UTVECKLING

I avsnitt 4.3.3 förklaras att denna miljö kännetecknas av att konsulternas uppgift är att utveckla och anskaffa ny kunskap men som upplevs av respondenten beror på deras egna vilja att utvecklas och intresseområde, vilket blir helt avgörande för hur medarbetarkreativiteten kommer till uttryck. Utifrån CET tyder detta på att den inre motivationen blir väldigt stark eftersom det inte upplevs finnas någon yttre drivkraft som påverkar valet om att medverka i utvecklingsarbetet eller inte (Ryan, Vallerand och Deci, 1984). Till skillnad från den kreativa miljö som konsultarbetet sker inom är det i denna miljö det egna företaget som helt styr samverkan mellan levers och därmed de olika levers betydelse för medarbetarkreativiteten.

I det interna utvecklingsarbetet är beliefs systems fortsatt mest framträdande och definierar den kontext i vilken de andra levers verkar i. Men eftersom företaget här styr den exakta samverkan mellan levers kan de också anpassa styrningen så att levers på ett direkt sammankopplat sätt förstärker varandra, till skillnad från när de enbart styr hur beliefs system påverkar respondenternas upplevelse av styrningen från kund (Widener, 2007). Detta visar sig i den verkan som interactive control systems spelar för medarbetarkreativiteten. Interactive control system får, i denna miljö, på liknande sätt som i den andra miljön, en informativ karaktär (Ryan et al., 1984). Men ytterligare verkar den till att också stärka den

självbestämmande komponenten av inre motivation. Genom att skapa miljöer som tillåter medarbetaren att ta egna initiativ och möjliggöra kommunikationsvägar för att undanröja osäkerhet, speglar interactive controls systems beliefs system genom att översätta dessa till handlingar (Ryan et al., 1984; Simons 1995). Simons (2000) menar också på att belief systems och interactive control systems syftar till att påverka den inre motivation, vilket vidare är ett belegg för att den inre drivkraften blir av vikt i denna miljö istället för den yttre drivkraften som diskuteras i föregående miljö.

Som nämnts i avsnitt 4.3.3 framkommer boundary systems och diagnostic control systems i mindre grad då de utförs i bakgrunden. Boundary systems inom denna miljö fungerar mer som ramar istället för specifika regler. Utifrån det som CET definierar som kontrollerande karaktärer kan boundary systems tolkas ha den verkan på den inre motivationen. Dock tolkas att respondenternas upplevelse av boundary systems, som positiv för kreativiteten, beror på boundary systems samverkan med belief systems och interactive control systems. Vilket då istället gör att boundary systems kan tolkas få en informativ karaktär. Diagnostic control systems i den här miljön framträder till mycket liten del på det sätt som Simons (1995) beskriver levern. Istället har visats att den framkommer i en kombination med interactive control systems. Detta förstärker förminskningen av respondenternas upplevelse av diagnostic control systems och upplevs verka mer som positiv feedback som sker i en självbestämmande kontext, vilket tolkas som att en informativ karaktär framställs och som via den självbestämmande kontexten påverkar den inre motivationen positivt (Ryan et al, 1984).

Genom denna tolkning av hur den inre motivationen påverkas kan också i denna miljö kopplingar göras till Unsworth (2001) kreativitetstyper. Det som är genomgående för denna miljö är att problemen tolkas vara öppna hela tiden, då respondenterna själva finner sina problembeskrivningar. Det som sedan kan vara oklart är om den inre motivation helt är bortkopplad från en yttre drivkraft. Detta är något som Unsworth (2001) själv argumenterar för kan vara svårt att avgöra. Därför har vi i denna studie tolkat att kreativitetstypen skiftar mellan expected creativity och proactive creativity. Där proactive creativity karaktäriseras av öppna problem med en inre drivkraft och expected creativity karaktäriseras av yttre drivkraft med öppna problem. Detta problem med att identifiera exakt i vilken grad den inre motivationen verkar bidrar till våran tolkning att det är respondenternas personliga uppfattning om styrningen som avgör huruvida det råder expected- eller proactive creativity.

5. DISKUSSION

I detta kapitel diskuteras våra resultat och analyser i förhållande till tidigare forskning. Denna forskningslitteratur är framförallt upptagen i kapitel 1 men också i kapitel 2. Kapitlet är indelat i fyra underkategorier; samverkan och påverkan mellan levers, belief systems påverkan på resterande levers, kreativitet betraktat som ett mångfacetterat begrepp och innovativ bransch med krav på kreativitet.

5.1 Samverkan och påverkan mellan levers

Precis som flera tidigare studier visar (Simons, 1995; Speklé et al., 2017; Abdallah et al., 2019) tyder vårt empiriska fynd på att styrning och kreativitet kan samverka. Kruis et al. (2016) och Widener (2007) tar upp strategi, strategiska osäkerheter och kontextuella-, miljömässiga faktorer som möjliga faktorer att påverka intensiteten i användningen av olika levers samt hur denna samverkan ter sig. Då studien utgår från ett medarbetarperspektiv och därmed inte har undersökt styrningens koppling till strategi, kan vi, inom ramarna för denna studie, koppla samverkan mellan levers till kontextuella-, miljömässiga faktorer. Genom att identifiera konkreta exempel på levers och samverkan mellan dessa i de olika kreativa miljöerna har studien dessutom visat på hur denna samverkan påverkar medarbetarkreativitet genom individers inre motivation. Detta menar Simons (2000) att de inspirerande levers, belief systems och interactive control systems, skall göra. Studien bygger därför vidare på det som Simons (2000) menar, då vi fördjupar hans argument genom att visa på hur i praktiken detta kan se ut i olika kreativa miljöer.

Studien finner att respondenterna upplever ett behov av begränsningar för det kreativa arbete i de båda kreativa miljöerna, vilket bekräftar Simons (1995) teori, då han menar att belief systems och boundary systems samverkar genom att inspirera och rama in. Det som skiljer samverkan åt i de båda miljöer är att boundary systems kommer till uttryck på olika sätt. Inom konsultarbetet verkar denna lever genom att ange begränsningar och verka kontrollerande. Inom det interna utvecklingsarbetet används boundary systems istället för att ge struktur i arbetsgången samt koppla det kreativa arbetet med affärsidén. Detta kan också kopplas till Davila & Ditillos (2017) studie angående styrning av kreativa team i modebranschen. De menar att inspirerande och vägvisande styrning kompletterar varandra och samverkar i en gemensam styrning, vilket kan liknas med belief systems och boundary systems samverkan inom det interna utvecklingsarbetet i denna studie. Studien kompletterar Davila & Ditillos (2017) studie genom att undersöka ett annat kreativ sammanhang och resultaten talar för att kreativa miljöer inom konsultbranschen och modebranschen verkar på ett liknande sätt.

Som ovan nämns beskrivs i flertalet studier, vikten av att de olika levers samverkar och kompletterar varandra. Mundy (2010) menar att det är en svårighet att hitta en bra balans och samverkan inom Levers of Control samt att det krävs att samtliga levers används på rätt sätt. I den kreativa miljö som konsultarbetet sker inom kan vi utifrån vår empiri, se att det egna företaget inte kan påverka hela styrningen av konsulterna, då konsulternas arbete även påverkas av kundens styrning. Detta gör att konsultföretaget inte själva kan styra hur samverkan mellan de olika levers blir och uppfattas av konsulterna i denna miljö. Trots detta uppger respondenterna att de aldrig känner sig hindrade i sitt kreativa arbete i denna miljö. Detta skulle kunna tala för att balansen inte är så svår att uppnå, men detta är inget vi kan uttala oss om eftersom vi inte har en helhetsbild på styrningen då vi endast undersöker konsultföretagets styrning utifrån ett medarbetarperspektiv. Detta fynd skulle också kunna tala för att kreativiteten kan flöda så länge det finns en styrning från det egna företaget som är starkt präglad av belief systems, vilket framkommer i studiens resultat, och därmed hela tiden säkerställer att konsulterna upplever autonomi och inspiration.

5.2 Beliefs systems påverkan på resterande levers

Utifrån vår empiri kan vi se att belief systems genomgående, i båda miljöerna, har en stor roll inom styrningen från det egna företaget. Flera av respondenterna menar att det är viktigt att genom värdeorden skapa en känsla av autonomi och tillit som i sin tur verkar som en grund för en innovativ miljö och kreativitet inom de två miljöerna. Detta tyder på att belief systems är viktigt och i likhet med Widener (2007), pekar vårt empiriska fynd på att belief systems påverkar de andra levers genom att influera dessa till att verka på ett visst sätt. Vi kan exempelvis identifiera att företagets värdeord verkar som grund för de mål som sätts upp genom diagnostic control systems och interactive control systems samt att interactive control systems tolkas förmedla värdeorden till handlingar. Detta stärker Wideners (2007) resultat, att belief systems kan ha ett positivt inflytande på övriga tre levers och det kan stärka Shalley et al., (2004) argument om att yttre faktorer kan samverka för att påverka kreativiteten.

I studien framkommer också att det, från konsultföretaget, verkar existera ett medvetet och smidigt sätt att använda diagnostic control systems och boundary systems. Respondenterna menar att en försiktig styrning, som vi kan koppla till diagnostic control systems, är viktigt samt att detta inte upplevs som direkt styrning eller som något begränsande. Detta kan liknas med det som Maier och Branzei (2014) kommer fram till i sin undersökning, att kontroll som anpassas för att passa in i det naturliga flödet av aktiviteter därigenom kan verka på ett osynligt sätt. Detta skulle kunna förklara på vilket sätt belief systems definierar boundary systems och diagnostic control systems, genom att de påverkas av språket och handlingarna som belief systems bidrar till att skapa. Därigenom kan boundary systems och diagnostic control systems uppfattas som mindre styrande och påverkar den inre motivationen i mindre grad (Maier & Branzei, 2014; Widener, 2007; Simons, 1995; Shalley et al., 2004).

Simons menar att diagnostic control systems kan verka kontrollera och motiverande. Precis som Davila och Dittillo (2017) finner denna studie dock att diagnostic control systems inte används för att motivera genom yttre belöningar, utan används för att kontrollera att målen uppfylls i bakgrunden av verksamheten. Detta är något som kan bekräftas genom Cognitive Evaluation Theory som visar att incitamentsprogram och belöningar kan verka hindrande på medarbetarkreativiteten (Ryan et al., 1984; Deci 1972). Men senare kreativitetsforskning har blandade meningar om hur olika incitamentsprogram och belöningar stödjer eller stjälper kreativiteten (Shalley et al., 2004). Moulang (2015) konstaterar i sin studie att "interactive performance measurement" påverkar individuell kreativitet. Detta är något som den aktuella studien delvis också utvecklar eftersom vi här ser att diagnostic control systems kan komma till uttryck genom interactive control system och påverka kreativiteten positivt därigenom.

5.3 Kreativitet betraktat som ett mångfacetterat begrepp

I både ekonomistyrnings- och kreativitetsforskningen finns flertalet studier som innehåller argument för att inte utgå från kreativitet som ett homogent begrepp och att olika kreativitetstyper kan behöva olika innehåll och sammansättning av styrning (Cools et al., 2017; Speckbacher, 2017; Unsworth, 2001; Shalley, Zhou och Oldham (2004). Cools et al. (2017) förklarar detta genom att visa att budget används på olika sätt beroende på om det är expected- eller responsive creativity som krävs och menar att man bör ta hänsyn till detta i forskningen inom styrning och kreativitet. Studiens empiriska resultat kan bekräfta Cools et al. (2017) genom att visa att interactive control systems verkar ha en mer intensiv användning då expected creativity råder samt att boundary systems och diagnostic control systems tenderar vara viktigare i situationer som kan kopplas till responsive creativity. Detta blir framförallt tydligt i den kreativa miljö som konsultarbetet sker inom.

Till skillnad från Cools et al. (2017), som undersöker två levers, separerade från varandra, tillför vi en bredare syn genom att titta på hela Levers of Control och inkludera samtliga fyra levers när vi undersöker styrningen i de olika kreativa miljöerna. Vår breda syn på styrningen kopplar an till Mundy (2010), som argumenterar för vikten av att undersöka styrningen som ett bredare begrepp och titta på samtliga levers, inom Levers of Control, för att kunna få en helhetsbild och därmed en övergripande förståelse. I likhet med Mundy (2010) argumenterar också Shalley et al. (2004) för att det är av vikt att undersöka hur olika yttre faktorer samverkar för att bättre förstå deras bidragande karaktärer till kreativiteten, vilket synliggörs i studien via hur levers samverkar. Denna tolkning av yttre faktorer skiljer sig från tidigare kreativitetsforskning. I tidigare forskning sker främst jämförelser mellan specifika fysiska faktorer som kan påverka varandra och ändra varandras karaktär. När i denna studie istället ett helhetsperspektiv appliceras kan istället visas på hur samverkan mellan faktorer sker på ett övergripande plan i form av levers.

I denna studie framkommer dessutom att medarbetarkreativiteten verkar skifta mellan två typer av kreativitet, expected creativity och responsive creativity, beroende på intensiteten i användningen av interactive control systems och boundary systems som blir framträdande i konsultmiljön. Att studiens resultat visar på att skillnad finns stärker argumenten om att inte se kreativitet som ett homogent begrepp utan istället se kreativitet utifrån Unsworth (2001) kreativitetstyper. Unsworth (2001) menar vidare att det i praktiken inte existerar "rena" former av typerna utan det kan finnas fler indelningar mellan dessa, vilket underbygger studiens resultat om att dessa skiftar sinsemellan.

Cools et al. (2017) avslutar sin studie med att påpeka att det hade varit intressant att undersöka styrning i kreativitetstyper med inre motivation. Utifrån respondenternas uppfattningar kan vi tolka att den kreativa miljö, som det interna utvecklingsarbetet sker inom, präglas mer eller mindre av inre motivation. Detta gör att proactive creativity skulle kunna existera i denna miljö. Eftersom företaget valt att satsa på internt utvecklingsarbete skulle det kunna tala för att kreativiteten beror på en extern drivkraft och därför skulle även expected creativity kunna representeras i denna miljö. Det skall dock understrykas att vilken kreativitetstyp som existerar, framförallt verkar bero på hur individer uppfattar styrningen samt hur styrningen påverkar deras arbete och kreativitet. Detta fynd bekräftar Unsworth (2001) som menar att det ofta är svårt att identifiera en uppgift enbart är driven av inre motivation. Därför väljer vi här att tolka det som att båda typerna kan förekomma under en konstant samverkan av levers.

5.4 Innovativ bransch med krav på kreativitet

Utmärkande för vår studie är att den fokuserar på kreativa miljöer inom konsultföretag. Denna inriktning skiljer sig från majoriteten av den tidigare forskningslitteraturen vi tagit del av inom området styrning och kreativitet, då den främst påvisar förhållandet mellan dessa faktorer inom företag i en produktionsbranschen (Davila & Ditillo, 2017; Cools et al., 2017). Studiens resultat visar att det finns flera likheter med vad som visats inom forskningen som gjorts inom produktionsbranschen. Exempelvis har vi identifierat liknande styrning som Davila & Ditillo (2017) samt Cools et al. (2017). En skillnad som framkommit är dock att det finns en svårighet i att mäta och kontrollera kreativitet, som verkar förstärkas eftersom resultatet av kreativiteten i denna bransch kommer till uttryck i form av tjänster. Kundnöjdhet beskrivs som ett vanligt mått, som vi kopplar till diagnostic control systems, men i det empiriska resultatet framkommer att detta ofta är ett så kallat mjukt mått och att det i många fall handlar om en uppfattning av uppskattning.

Gemensamt för studiens respondenter är att de arbetar som konsulter och arbetar med att hjälpa kunder att utvecklas. De beskriver sina konsultuppdrag som att det finns en förväntan på kreativitet och menar att de arbetar i en innovativ bransch. Denna studies fokus på tjänsteföretag där det finns ett krav på kreativitet i varje nivå inom företaget skiljer från tidigare studier som fokuserar på kreativa team och, som tidigare nämnt, inom produktionsbranschen (Davila & Ditillo, 2017; Cools et al., 2017). Detta krav på kreativitet skulle kunna ha betydelse för de resultat vi får och de slutsatser som dras. Unsworth, Wall och Carter (2005) undersöker huruvida krav om kreativitet på arbetsplatsen påverkar hur yttre faktorer upplevs av medarbetaren. De visar att detta krav har stor betydelse för hur yttre faktorer förmedlas till kreativitet. Då vår studiemiljö karaktäriseras av ett krav om kreativitet, genom att det finns en förväntan både hos kund, företag men också från respondenterna om kreativitet, skulle detta kunna vara ett unikt fall för hur levers samverkan bidrar till kreativitet och inte gälla i andra sammanhang.

6. SLUTSATS

Detta kapitel syftar till att redogöra för våra slutsatser. Kapitlet är uppdelat i tre delar och först presenteras uppsatsens huvudsakliga slutsatser och forskningsbidrag. Sedan diskuteras studiens begränsningar och förslag till framtida forskning och sist ges förslag på hur våra slutsatser kan innebära praktiska implikationer.

6.1 Huvudsakliga slutsatser och forskningsbidrag

Utifrån ovanstående analys och diskussion anser vi oss svara på studiens syfte, att utifrån ett medarbetarperspektiv undersöka hur styrning av kreativitet varierar i kreativa miljöer. Studiens största fynd anses vara att olika styrning relateras till olika typer av kreativa miljöer. Gemensamt för de båda kreativa miljöerna är att belief systems utgör den dominerande styrningen, vilket sedan är en grund för hur samverkan med resterande levers ser ut i de båda kreativa miljöerna. I den kreativa miljö som konsultarbetet sker inom verkar intensiteten av de olika levers, och samverkan däremellan, skifta mellan de situationer som kännetecknas av expected- respektive responsive creativity. I den kreativa miljö som det interna konsultarbetet sker inom kan ingen tydlig variation i användningen av olika levers identifieras utan samverkan mellan samtliga levers verkar vara konstant. Då studien finner att levers varierar mellan olika intensitet och samverkan i olika kreativitetstyper anser vi att framtida forskning som undersöker fenomenet styrning och kreativitet bör se på kreativitet som flerdimensionellt fenomen. Med detta perspektiv kan en djupare förståelse nås av styrningens betydelse i specifika sammanhang.

6.2 Begränsningar och fortsatt forskning

Denna uppsats innehåller vissa begränsningar. Eftersom studien utgår från ett medarbetarperspektiv bygger slutsatserna som dragits på respondenternas uppfattningar om styrningen. Då vi inte kan uttala oss om företagets syfte med styrningen och kopplingen till strategier begränsas möjligheten till en helhetsförståelse för styrningen i de olika kreativa miljöerna. För att få en bättre förståelse för syftet bakom styrningen och vad det innebär för medarbetarkreativiteten bör framtida studier fokusera mer på utformning av styrning och dess koppling till strategi i olika kreativitetstyper. Detta också för att bättre kunna förstå exempelvis de olika levers funktion. Vi uppmanar framförallt till att applicera en kvalitativ forskningsansats då detta skulle kunna påvisa hur styrelse och chefer tänker kring styrning och kreativitet.

En annan faktor som kan påverka studiens resultat är att det ansågs vara svårt att kategorisera styrningen som formell eller informell och därför görs inte någon uppdelning mellan dessa. Detta innebär att vi inkluderar all styrning, oberoende om den är formell eller informell, i de fyra levers. Eftersom Simons (1995) definition av styrning bygger på formell styrning kan detta påverka jämförbarheten med tidigare studier som tillämpat Levers of Control. Därför skulle det vara intressant för framtida studier att undersöka den formella och informella styrningens påverkan på medarbetarkreativiteten. Eftersom studien fann att det finns en specifik förväntan om kreativitet i de undersökta konsultverksamheterna kan argumenteras för att studiens resultat enbart kan appliceras i liknande miljöer. Det hade av den anledningen varit intressant att undersöka hur levers samverkar i olika kreativitetstyper i andra tjänstemiljöer där detta krav om kreativitet inte är lika tydligt. Detta skulle kunna genomföras med en liknande studie alternativt att intervjuer kompletteras med observationer för att upptäcka underliggande faktorer som inte medarbetarna själva uppfattar.

I diskussionen nämns att studien identifierar två kreativitetstyper i det interna utvecklingsarbetet, dock påpekas att några uttalanden om detta genom en djupare analys inte kan göras. Detta eftersom studiens syfte och referensram är begränsade till att undersöka yttre faktorerers påverkan på medarbetarkreativitet och inte de individuella- och psykologiska som Amabile (2016) tar upp. Det hade därför varit av vikt att ta med denna komponent av kreativitet i en större studie med möjlighet att undersöka de båda komponenternas samverkan.

6.3 Praktiska bidrag

Studiens resultat visar på att kreativitet ser olika ut beroende på i vilken miljö den utförs och att styrningen har en viktig roll i att underhålla och påverkar denna miljö. Bidraget till praktiken ges genom att studien visar på praktiska exempel på hur olika kreativitetstyper kan komma till uttryck i konsultföretag och hur olika styrmetoder påverkar dessa kreativitetstyper. Denna praktiska inblick skulle kunna vara till nytta framförallt för yngre, växande konsultföretag som står inför att införa mer etablerade styrsystem.

Resultatet visar också att belief systems är den lever som har störst betydelse för att inspirera och skapa förutsättningar för kreativiteten samt att denna lever utgör grunden för samverkan mellan levers. Då denna lever tolkas vara den mest betydelsefulla, när det kommer till att skapa förutsättningar för medarbetarkreativitet, är det något som företag i kreativa branscher bör ta i beaktning. Vi ser det som betydelsefullt för kreativiteten att använda genomtänkta värdeord som får genomsyra organisationen för att bidra till inspiration och autonomi. Därför bör företag tänka på hur de utformar belief systems och hur resterande levers matchas med denna lever. Vi ser också att företag med liknande förutsättningar som de vi undersökt bör undvika en alltför synlig styrning som kan kopplas till diagnostic control systems, då det framkommer som något positivt att denna får verka i det dolda för att kontrollera måluppfyllelse.

KÄLLFÖRTECKNING

Abdallah, A., Farghaly, A., & el Sebaay, A. (2019). *The Effect of Management Control Systems and Practices on Product Innovation: Litterature Review*. Conference paper.

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

Amabile, T. M., & Pratt M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. F. (2011). Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), 31–45.

Cools, M., Stouthuysen, K., & Abbee, A. (2017). Management Control for Stimulating Different Types of Creativity: The Role of Budgets. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 1-21. doi:10.2308/jmar-51789

Davila, A., & Ditillo, A. (2017). Management Control Systems for Creative Teams: Managing Stylistic Creativity in Fashion Companies. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 27-47. doi:10.2308/jmar-51806

Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities. *European Accounting Review* 18(2), 281-311. doi:10.1080/09638180902731455

Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(1), 113-120.

Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. London: Plenum press.

Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management*, 37(3).

Kruis, A-M., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2016). The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32, 27-44. doi:10.1016/j.mar.2015.12.002

Li, S. X., & Sandio, T. (2018). Effects of an information sharing system on employee creativity, engagement, and performance. *Journal of accounting research*, 56(2).

Liu, D., Jiang, K., Shalley, C.E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 236–263.

- Massaro, M., Bardy, R., & Pitts, M. (2012). Supporting creativity through knowledge integration during the creative processes. A management control system perspective. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(3), 258-267.
- Maier, E. R., & Branzei, O. (2014). "On time and on budget": Harnessing creativity in large scale projects. *International Journal of Project Management*, 32, 1123–1133.
- Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting and Finance*, 55, 519–544.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2010), 499-523. doi: 10.1016/j.aos.2009.10.005
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Ryan, R. M., Vallerand, R. J., & Deci, E. L. (1984). Intrinsic motivation in sport: a cognitive evaluation theory interpretation. I W. F Straub, J. M Williams (Red.), *Cognitive sports psychology* (s. 231-242). New York: Sport Science Associates
- 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. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Boston: Harvard Business School.
- Speckbacher, G. (2017). Creativity Research in Management Accounting: A Commentary. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3), 49-54. doi: 10.2308/jmar-51754
- Speklé, R. F., van Elten, H. J., & Widener, S. K. (2017). Creativity and Control a Paradox - Evidence from Levers of Control Framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96. doi: 10.2308/bria-51759
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A Conceptual Development of Simons' Levers of Control Framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Unsworth, K. (2001). Unpacking Creativity. *The Academy of Management Review*, 26(2), 289-297.
- Unsworth, K., Wall, T.D., & Carter, A. (2005) creative requirement a neglected construct in the study of employee creativity. *Group & organization management*, 30(5), 541-560.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and Society*, 32, 757-788. doi: 10.1016/j.aos.2007.01.001

Woodman, R.W., Sawyer, J. E., & Griffin, R.W. (1993). Toward an oranzizational creative theory. *The Academy of Management Review*,18(2), 293-321.

Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: a critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 165–217.

BILAGOR

Bilaga 1 - Intervjuguide pilotstudie

Inledande frågor

- Berätta lite om dig själv?
 - Arbetserfarenheter, roller på olika företag/uppdragsbeskrivning?
 - Bakgrund, utbildning, arbeten innan konsulttiden?
 - Vad driver dig i ditt arbete?

Del 1 - Hur marknad och branschen påverkar

- Hur ser branschen/marknaden ut när det gäller konjunktürkänslighet, konkurrens, utvecklingstakt, etc?
 - Är det någont som förändras? Finns det mönster i förändringarna? Kan du ge något exempel?
 - Vad innebär det för konsultföretagen? Hur ser man på denna förändring i koppling till kreativitet i företagen?
- Utifrån din uppfattning kan man se någon förändring eller skillnader i vilken risk som företag är villiga att ta?
 - Vad tror du är orsaken till det? vilka effekter kan det få? Hur kan sådana skillnader/förändringar i risk spegla sig i arbetet med kreativitet?
 - Påverkar detta hur företag ser på behovet av kreativitet?

Del 2 - Kreativitet i företag

- Hur kan kreativt arbete speglas/komma till uttryck i konsultföretag?
 - Hur arbetar företaget för att skapa kreativitet?
- Vilka olika arbetsformer/konstellationer finns vid kreativt arbete?
 - Är det vanligast med ex: team, organisatoriskt-genomsyra hela företaget eller individnivå? Projekt?
 - Organisationsstruktur?
- Vad tror du att företagen anser krävs för att skapa kreativa förutsättningar?
 - Vad krävs/vilka metoder används för att skapa/inspirera till kreativt arbete?
 - Vilken roll spelar omgivningen? På vilket sätt? (Fysiska miljön, sociala miljön, arbetsvillkor, etc.)
 - Vad anser du kan vara viktiga faktorer för att underlätta kreativt skapande?
- Tror du att företag har ett syfte/förutbestämd tanke om att skapa kreativitet och hur gör man då för att uppnå detta syfte?
 - Upplever du/ tror du att det kan finnas medvetenhet om att kreativitet kan se olika ut?
 - Tror du att kan man styra kreativitet utan att man tar död på den? Hur mycket?, Behöver man vara försiktig?
- Hur specificerade är de arbetsbeskrivningar du får?
 - Vad innehåller dessa arbetsbeskrivningar?
 - Hur stor frihet upplever du i ditt arbete/i arbetsbeskrivningarna?

Del 3 - Styrning

- Vad tänker du på när du hör ordet styrning? Vad betyder det för dig?
- Har du upplevt en skillnad mellan styrning som syftar till att påverka kreativitet och styrning för företaget som helhet?

Belief systems

- Hur upplever du företagets förmedling av visionen, värdeord, etc.?
 - Har du något exempel på “vanliga” värdeord/kärnvärden?
- Vad blir förmedlat till dig som konsult, vad anser kunderna är viktigt att du vet och är insatt i?
 - Påverkar detta ditt kreativa arbete/skapande?, Upplever du att detta kan inspirera eller vägleda till kreativt arbete?
- Upplever du/tror du att vision/kärnvärden/strategi kan inspirera till kreativitet?

Boundary systems

- Upplever du att viss styrning syftar till att begränsa, när det kommer till kreativt skapande/arbete?
 - Hur förmedlas dessa? Vad är det som framhävs?
 - Finns det gränser för vad som är tillåtet, tydliga regler, “code of conduct”?
 - Hur används dessa?/ Generella för hela företaget eller används de på andra sätt när det gäller kreativitet? finns tydliga skillnader, ex informellt och formellt?
 - Påverkar olika arbetsformer/konstellationer hur man använder “regler”?

Diagnostic control systems and interactive control systems

- Upplever du att resultat och mål är något som är viktigt/används i arbetet med utveckling och kreativt arbete/skapande?
 - Hur används dessa i så fall?
 - Prestationsmått/belöningsystem, förekommer detta i koppling till kreativitet? Om nej, vad finns istället?
 - Är kreativitet något som utvärderas/mäts och i så fall hur?
 - Använder företag prestationsmått/nyckeltal och budget på olika sätt och/eller olika mycket/intensivt?
- Hur görs uppföljning av nyckeltal/resultatmått och budget?
 - Vilken betydelse får det i praktiken?
- Upplever du att organisationsstruktur/hierarkiskt utseende har en betydande påverkan för användningen av styrverktyg?
- Hur ser kommunikationen ut mellan olika nivåer inom företagen?, Vilken hänsyn tas till anställdas tankar/viljor/idéer/inblick i marknaden?

Bilaga 2 - Intervjuguide

Inledande frågor

- Kan du berätta om din bakgrund och vad du gör idag?
 - har du andra erfarenheter kopplat till kreativitet/utveckling

Del 1 - Kreativitet

- Hur kommer kreativt arbete/skapande till uttryck hos er?,
 - Är syfte att skapa kreativa lösningar eller vad är syftet och förmedlas det syftet i så fall hur?
- Hur ser den kreativa processen ut?, Hur arbetar ni?
- Vad anser du vara viktiga faktorer för att skapa kreativt arbete/skapande?
 - Hur skapas förutsättningar för kreativt arbete/skapande hos er?
 - Vilken roll, anser du, spelar omgivningen för det kreativa arbetet/skapandet?, På vilket sätt? Har du exempel?
 - Vad gör du för att skapa rätt miljö/för att motivera teamet till kreativt arbete?

Del 2 - Styrning

- Vad tänker du på när du hör ordet styrning?
 - Hur tänker du kring styrning där syftet är att påverka/motivera kreativt arbete/skapande?
 - Går det att styra kreativitet?

Belief systems

- Tror du att vision, kärnvärden, etc. kan inspirera till kreativitet?
 - Exempel på värdeord, etc?
- Hur arbetar ni med att förmedla dessa?
- Påverkar detta ditt kreativa arbete/skapande?, Upplever du att detta kan inspirera eller vägleda till kreativt arbete?
- Vad blir förmedlat till dig som konsult, vad anser kunderna är viktigt att du vet och är insatt i?
 - Påverkar detta ditt kreativa arbete/skapande?, Upplever du att detta kan inspirera eller vägleda till kreativt arbete?

Boundary systems

- Upplever du att viss styrning syftar till att begränsa, när det kommer till kreativt skapande/arbete?
- Finns det bestämda gränser för vad som är tillåtet, tydliga regler, "code of conduct" mm? Hur används dessa i så fall?
- Hur detaljerade är era uppdragsbeskrivningar?,
 - Finns tydliga regler om vad som är tillåtet i uppdraget?, Exempel, varför och hur?
 - Hur styrda känner du/ni er i ert arbete?

Diagnostic control systems och interactive control systems

- Hur använder ni resultat och mål i styrningen av arbetet med kreativt arbete/skapande?
 - Hur mycket kan teamet påverka förväntningarna av resultatet och deras förutsättningar att nå upp till det önskvärda resultatet?
 - Hur utvärderas/mäts kreativt arbete/skapande?
 - Används nyckeltal, budget, ekonomiska mål? Hur används de? Om inte, vad används då?
- Hur ser maktavståndet ut i företaget?
 - Hur lätt är det för medarbetare att få kontakt med olika chefer och vilken viktig har deras åsikter?