

En bacheloroppgift i kreativ
marknadskommunikation

BOP3103

6189
6177
6191

The Amazing The Amazing Race to Creativity Race to Creativity

*Hur leder man för kreativitet på individ-
och gruppnivå i organisationer?*



Vår 2020

Høyskolen Kristiania

“Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Förord

Detta bachelorprojekt är skrivet som en avslutande del av vår bachelorgrad i Kreativ Marknadskommunikation på Høyskolen Kristiania i Oslo. Projektet är ett resultat av vårt gemensamma intresse av och erfarenhet från diverse kreativa branscher. Detta kombinerat med tre lärorika år med utforskande, experimenterande och djupdykning i en rad olika ämnen genom våra studier.

Vi har valt att närma oss ett tema som präglat stora delar av både vår studietid och vår arbetsvardag; kreativitet. Vi har upplevt det här komplexa temat som både spännande och förvirrande. Under våra hittills korta karriärer har vi redan stött på utmaningar i förbindelse med kreativt utlopp och ledarskap, något som har drivit intresset och bakgrunden för projektet. Fortsättningsvis har kreativitet blivit en allt mer omtalad och eftersökt egenskap i näringslivet. Detta har bidragit till att vi önskat göra grundligare forskning i kreativt ledarskap, i hopp om att skapa något av värde för alla de temat vidrör.

Processen har varit lika utmanande och stressande, som den har varit fängslande och berikande. Ett starkt samarbete från tre vitt skilda personlighet och en god del inspiration från Teresa Amabile och hennes verk, har lett oss till tänkvärda resultat.

Vi vill tacka alla generösa ledare som tagit sig tid att dela deras tankar och erfarenheter med oss. De har försett oss med insikt och kunskap som har varit helt avgörande för projektet, och bildande för oss som snart nyblivna, spända studenter. Sist men absolut inte minst vill vi tacka vår vägledare Wenche Witberg, som med sitt ovärderliga engagemang alltid är tillgänglig för goda råd, trevliga samtal och en dos ärlighet när det behövs som mest.

Trevlig läsning!

Oslo, Norge. 29.05.2020

6189, 6177, 6191

Sammandrag

I dagens näringsliv där fler processer automatiseras dagligen genom datorer, robotar och artificiell intelligens, blir mänskliga egenskaper som kreativitet mer och mer ovärderliga för företag. Som samhälle hyllar vi kreatörer och innovatörer världen över, men hur mycket används faktiskt kreativitet som verktyg i dagens organisationer? Lever många kvar i tanken att det endast är ett underligt tankesätt för specifika branscher? Detta har varit utgångspunkten för vårt projekt. Vi vill bidra till en mer kreativt accepterande kultur med mer konkreta tilltag som kan gynna individer lika mycket som hela företag.

I första kapitlet, inledning, lägger vi fram bakgrunden och syftet med vårt projekt. Vi skapar ett informativt ramverk för vad vår undersökning ska avhandla. Vi sätter tydliga avgränsningar för områden vi inte ska beröra. Här introduceras Teresa Amabile vars forskning utgör fundamentet för projektet. Därmed presenterar vi problemställningen:

Hur leder man för kreativitet på individ- och gruppnivå i organisationer?

I kapitel 2 definierar vi ramverket som uppgiften opererar inom genom teori. Denna består huvudsakligen av How to Kill Creativity skriven av Teresa Amabile för Harvard Business Review år 1998. Vi studerar även en del andra akademiker med syfte att stötta och utvidga perspektivet på Amabiles teorier. Vi lägger vårt teoretiska underlag genom att redogöra för hennes tre kreativitetskomponenter och sex essentiella kategorier för kreativt ledarskap.

I analysen jämför vi våra fynd mot varandra och analyserar dem utifrån den tidigare framställda teorin. Vi diskuterar de upptäckter vi gjort och delar insikt i vilken grad kreativt ledarskap samsvarar med Amabiles teori i praxis, samt hur företag tolkar de olika elementen.

Hand i hand med analysen, lägger vår konklusion ett gott underlag för vår kreativa del som framställs i form av en hemsida och plattform för ledare som vill ta en aktiv ställning till att utveckla sitt företag och sina anställdas kreativa åtgärder. Den digitala verktygslådan *The Amazing Race to Creativity* är en resurs baserad på Amabiles teorier som uppmanas nyttjas av ledare och organisationer av alla fält och storlekar. Avslutningsvis presenterar vi en kommunikationsstrategi för lösningen och idéer för vägen vidare med plattformen.

Innehållsförteckning

KAPITEL 1 - INTRODUKTION	7
1.1 Bakgrund för projektet	8
1.2 Syfte	8
1.3 Problemställning	9
1.4 Avgränsningar	10
KAPITEL 2 - TEORI	11
2.1 Företagskreativitet	12
2.1.1 De tre kreativitetskomponenterna	13
2.1.1.1 Kreativt tänkande	13
2.1.1.2 Expertis	13
2.1.1.3 Intern och extern motivation	13
2.2 Att leda för kreativitet	14
2.2.1 Utmaning	14
2.2.2 Frihet	15
2.2.3 Resurser	16
2.2.4 Arbetsgruppsegenskaper	18
2.2.5 Uppmuntrande ledarskap	19
2.2.6 Organisatoriskt stöd	20
KAPITEL 3 - METOD	22
3.1 Vetenskapligt förhållningssätt	23
3.2 Kvalitativ forskningsmetod	23
3.2.1 Den abduktiva ansatsen	24
3.2.2 Urval	24

3.2.3 Djupintervjuer	26
3.2.3.1 Intervjuguide	26
3.2.3.2 Genomförande	26
3.3 Bearbetning av material	27
3.4. Reliabilitet	28
3.5 Validitet	29
3.6 Etiska överväganden	30
KAPITEL 4 - ANALYS	31
4.1 Analys av Utmaning	32
4.2 Analys av Frihet	34
4.3 Analys av Resurser	35
4.4 Analys av Arbetsgruppsegenskaper	37
4.5 Analys av Uppmuntrande ledarskap	39
4.6 Analys av Organisatoriskt stöd	41
4.7 Sammanfattning	44
KAPITEL 5 - KONKLUSION	47
5.1 Förslag till vidare forskning	49
KAPITEL 6 - KREATIV LÖSNING	51
6.1 Kärnan av The Amazing Race to Creativity	52
6.2 Presentation av The Amazing Race To Creativity	52
6.2.1 Hur det fungerar	53
6.2.2 Ledarskapstest	54
6.2.3 Profil	55
6.2.4 Verktyg	56

6.2.5 Övningar	57
6.2.6 Medlemskap	57
6.3 Kommunikationsstrategi	58
6.3.1 Målgrupp	58
6.3.2 Mål	58
6.3.2.1 Överordnat mål	58
6.3.3 Kommunikationstilltag	59
6.3.3.1 Pressemeddelade	59
6.3.3.2 Tävling	61
6.3.3.3 LinkedIn	62
6.4 Vägen vidare	64
Litteraturlista	66

BILAGOR

Bilaga I - Intervjuguide

Bilaga II - Transkribering av intervjuer

Bilaga III - Matris med färgkodad transkribering av intervjuer

Bilaga IV - Exempel på fråga och resultat från ledarskapstest

Bilaga V - Översikt av verktyg

Bilaga VI - Exempel på övning

Bilaga VII - Tävlingsida och The Creative Universe

Kapitel 1
Kapitel 1

Introduktion Introduktion



1.1 Bakgrund för projektet

Kreativitet är ett tema som stadig blir mer relevant i alla branscher. Oavsett om du arbetar med marknadsföring, försäljning eller revision. Förmågan att kunna utveckla praktiska och innovativa lösningar är ovärderlig på dagens marknad. En marknad som stadig utvecklas med bland annat startups, nya ideér och koncept. Teknologins utveckling för med sig komplexa lösningar baserade på robotar och AI. Detta bidrar till att anställda blir frigjorda från onödiga manuella processer till mer involverade uppgifter. Det ställs därmed högre krav på företagen i förhållande till prestation och resultat, utöver de nu automatiserade arbetssysslorna (Wired 2018).

Kreativitet kan därför anses som avgörande för ett företags framgång. Det är ett område som är beroende av investering i form av både tid och resurser för att kunna upprätthålla en konkurrenskraftig position på marknaden.

Med ett intresse för fältet och erfarenhet inom kreativa branscher har vi upptäckt att det finns rum för förbättring inom både ledarskap och de kreativa ramarna som sätts på arbetsplatser.

Konceptet om kreativ frihet är ett välkänt, men vi upplever att det saknas en praktiserande kultur kring detta på stora delar av arbetsmarknaden. Då många har tendenser till att uppfatta kreativitet som en motsats till effektivitet blir det ofta nedprioriterat till fördel av optimering av produktion.

Inspirationen bakom projektet kommer från flera olika litterära verk som omhandlar kreativitet på arbetsplatsen och ledarskap. Både i form av riktlinjer för best practices och vilka elementer som inte borde beröra en kreativ arbetsplats. Vi har tagit vår utgångspunkt i dessa för vår vidare forskning. I nästa avsnitt introducerar vi syftet med denna forskning.

1.2 Syfte

På grund av att fler processer och arbeten jämt och ständig automatiseras kommer många av de traditionella roller människor har i företag inte se likadana ut. Alltmera kommer man med stor sannolikhet använda människor för att arbeta kreativt och innovativt med syftet att finna bättre och smartare lösningar.

Syftet med detta projekt är att kartlägga de element som bidrar till både en lönsam arbetsplats och samtidigt tillrättaläger för kreativitet. Som ett resultat av forskningen önskar vi att ge ledare en

verktygslåda med de nödvändiga kunskaper och metoder de kan behöva för att främja kreativitet. Vi vill även öka förståelsen att bra resultat och kreativitet ofta går hand i hand.

1.3 Problemställning

I The Future of Jobs Report 2018 (2018) skriver World Economic Forum om den stadigt växande efterfrågan av kreativitet som kompetens i näringslivet. De spår även en ännu större ökning fram tills 2022 då de menar att 58% av arbetskraften kommer vara mänsklig medan hela 42% kommer bestå av artificiell intelligens. Detta är en kraftig ökning från dagens 71% respektive 29%. Det betyder att mänskliga, intuitiva kompetenser som är svåra att få en dator att göra kommer att eftersträvas ännu mera.

Teresa Amabile, akademiker och professor på Harvard University, berättar i sin artikel How to Kill Creativity (1998), att kreativitet ofta undergrävs i arbetsmiljöer. Anledningen till detta är att ledare inte förstår att det har potential att gagna alla funktioner i organisationer. Därför utesluter de kreativitet till fördel av att maximera kontroll och produktivitet. Fortsättningsvis förklarar Amabile att det är ovärderligt för ledare att förstå sig på hur man ska gå tillväga för att designa effektiva, starka team som lyckas framhäva alla medlemmars styrkor. Samtidigt som en nödvändig grund för detta är att komma nära och känna varje anställd som individ genom deras specifika egenskaper och kompetenser. Hur ser dagens ledare och organisationer faktiskt på detta? Fallor de i produktivitetsfällan eller utnyttjar de kreativitet som verktyg?

Med detta som utgångspunkt har vi formulerat följande problemställning:

Hur leder man för kreativitet på individ- och gruppnivå i organisationer?

Vårt mål med denna problemställningen är att undersöka olika arbetssätt hos organisationer och ledare. Detta i syfte att få en tydligare insikt i hur de lär ut samt nyttjar kreativitet i vardagen på sina arbetsplatser. Därefter kommer vi komplettera och jämföra deras påståenden med teori för att få en större överblick. Vår uppgift skrivs från ett utomstående perspektiv med syftet att bilda en så översiktlig och genomgående bild som möjligt av vår problemställning.

1.4 Avgränsningar

Kreativitet är ett brett begrepp som kan ha helt skilda definitioner beroende på vem du frågar. Med syftet att tydliggöra vad vi inte är intresserade av att utforska, samt för att vi ska utföra en fokuserad och målinriktad undersökning, kan det vara smart att sätta några avgränsningar.

Vi har inget intresse av att studera huruvida ett företags tjänster och produkter uppfattas som kreativa eller innovativa. Vårt primära mål är att granska hur de närmar sig kreativitet i form av ledarteknik och processer. Exempelvis är olika tilltag för gruppdesign, incentiver och metoder vår undersöknings huvudsakliga engagemang.

Vår uppgift kommer att vara centrerad kring hur ledare använder sin roll som auktoritär för att influera och påverka sina anställda genom olika aktiviteter. Därmed kommer vi inte dyka i olika färdigheter, egenskaper eller personlighetsdrag hos dem. Slutligen ska vi inte försöka se dessa från ett perspektiv relaterat till organisationsteori.

Kapitel 2
Kapitel 2

Teori Teori



Följande kapitel kommer förklara teorin som utgör ramen för vårt projekt. För att lägga en tydlig och genomgående grund kommer vi att förklara Teresa Amabiles tre kreativitetskomponenter och hennes sex kategorier för kreativt främjande ledarskap. Vi kommer även berätta hur vi ska nyttja denna teorin under arbetets gång.

“Kreativitet blir dödat mycket oftare än det får stöd. Inte för att ledare har något emot kreativitet, då de flesta tror på värdet av nya och användbara idéer. Snarare har det att göra med en oavsiktlig, vardaglig underminering av det för att maximera företags imperativ såsom koordination, produktivitet och kontroll.”

Så börjar Teresa Amabile (1998) sin artikel *How to Kill Creativity* från Harvard Business Review. Det hon menar med detta är att ledare sällan har som medvetet mål att motarbeta kreativitet på arbetsplatsen. Mycket oftare handlar det om att organisationen har tydliga affärs mål som måste nås där bördan och ansvaret ofta ligger på ledarna. Arbetet mot dessa mål medför dock att man designar strukturer som systematiskt motarbetar kreativa förhållanden. Amabile anser däremot att dessa kan samexistera; organisationer som når sina affärs mål, samtidigt som kreativiteten blomstrar. Enligt Amabile är ledarskap ett avgörande element för att lyckas med detta. Vad är det som fostrar kreativitet istället för att sätta käppar i hjulen? Detta utforskar hon vidare i sina artiklar.

2.1 Företagskreativitet

Vi associerar ofta kreativitet med konstvärlden och som ett uttryck för originella idéer. Dessa associationer är en anledning till varför ledare undviker kreativitet. Istället för att se det som ett lösningsorienterat sätt att ta sig an problem på, ser man det endast som ett tankesätt som marknadsavdelningen använder ibland. I affärsvärlden ställs det ännu högre krav på idéer. De kan inte endast klassas som originella utan måste även vara lämpliga, användbara och angripbara för organisationen som helhet. Om kreativitet inte bidrar till något som kan leda till värde, vare sig det är en ny eller förbättrad produkt eller reformeringar av processer, så hör den inte hemma i den sifferdrivna miljön som affärsvärlden är baserad på (Amabile 1998).

Ledare är därför rädda att en kreativt driven arbetsmiljö ska sätta stopp för de systematiska processer som håller igång maskineriet och därmed motverka affärs målen. Fortsättningsvis menar Amabile att även om kreativt tänkande är essentiellt för kreativitet som koncept, så är det bara en

utav tre delar av det som hon kallar för de tre kreativitetskomponenterna. Hon anser att associeringar till kreativitet som endast något konstnärligt, bör arbetas bort då det är lika viktigt i marknadsföring som i revidering.

2.1.1 De tre kreativitetskomponenterna

Utöver kreativt tänkande menar Amabile att kreativitet är en funktion av expertis och motivation (1998). Vi kommer nu redogöra för vad dessa tre innebär samt deras påverkan på kreativitet som helhet.

2.1.1.1 Kreativt tänkande

Kreativt tänkande har att göra med fantasifullt anställda tar sig an ett problem, samt hur flexibla de är i att ta fram en lösning. Det relaterar även till hur uthålliga de är i en kreativ torka och hur mycket deras lösningar bryter mot normer när de når toppen av sin kreativitet. Färdigheten kan variera beroende på person och personlighet, men är något som går att lära ut även om många inte tror det (Amabile 1998). Däremot kan förmågan att se saker från olika håll, uthållighet, samt självsäkerheten att stå på sig och prova olika typer av lösningar påverka hur nära till hands ens kreativa tänkande är.

2.1.1.2 Expertis

Expertis kan likställas med kunskap. Detta innebär allt från teknisk till processuell och intellektuell kunskap, alltså hela domänen av en anställds kompetens i sitt arbete. Man kan även beskriva det som det intellektuella utrymme som denne använder för att utforska och lösa problem, oavsett om den lärts genom utbildning, erfarenhet eller interagerande med kollegor. Tillsammans med kreativt tänkande kan dessa ses som en individs råmaterial, eller naturliga resurser (Amabile 1998).

2.1.1.3 Intern och extern motivation

Motivation kan ses från två olika perspektiv; internt och externt. Den förstnämnda är mycket viktigare för att påverka en persons kreativitet. Styrkan i motivation kan alltså variera mellan dessa två. Extern motivation manifesterar sig utanför en person och feltänk kring denna ligger ofta som grund för organisationers problem med kreativitet.

Den vanligaste externa motivationen som ledare och företag nyttjar sig av är pengar, i form av lön, bonusar eller provision. Även om ekonomiska motivationer inte nödvändigtvis motverkar kreativitet eller en anställds arbetsvilja, är det inte nödvändigtvis så att det främjar den heller. Utöver att det är en form av motivation som till en viss del tvingar den anställda att göra sitt jobb för att kunna leva, så kan det även få dem att känna sig kontrollerad eller mutad. I slutändan kommer en högre lön inte få denne att göra sitt jobb bättre om den i grund och botten inte är intresserad av arbetet som utförs. Pengar kan helt enkelt aldrig väga lika tungt som den direkta viljan att lösa ett problem.

Den interna motivationen däremot erbjuder ledaren en bättre möjlighet att kunna påverka. Den interna motivationen är något som är djupt inneboende i en person och kan beskrivas som intresse, passion, driv eller en vilja att göra något. När en ledare lyckas appellera till en anställds interna motivation kommer de att bli betydligt mer engagerad i arbetsuppgiften för den rena utmaningen och underhållningen som den medför. Jobbet i sig själv är nog för att agera som motivation. Det är den här typen av motivation som en ledare ska påverka för bästa resultat (Amabile 1998).

2.2 Att leda för kreativitet

Att leda för kreativitet handlar om att påverka dessa tre kreativitetskomponenter hos sina anställda. Amabile argumenterar att även om exempelvis träning i lateralt tänkande och reguljära föreläsningar i längden kan vara utvecklande och motiverande för en anställd, så kommer det vara kostsamt både ekonomiskt och tidsmässigt. Därför menar hon att för att få omedelbara resultat, bör ledare arbeta med den interna motivationen hos sina anställda. Hon har även efter mer än 20 års forskning kommit fram till att det huvudsakligen är sex olika kategorier för praktiska åtgärder som ledare kan influera; utmaning, frihet, resurser, arbetsgruppegenskaper, uppmuntrande ledarskap och organisatoriskt stöd (1998). I följande avsnitt förklarar vi vad dessa innebär samt jämför dem med annan relevant teori.

2.2.1 Utmaning

Teresa Amabile beskriver att den mest effektiva saken att göra för att stimulera kreativitet är att matcha människor med rätt uppdrag. Om detta görs på rätt sätt innebär det att alla de tre kreativitetskomponenterna hos ens anställda påverkas. Hon beskriver att den rätta matchningen sträcker anställdas förmågor och ökar motivation, vilket i sin tur är en av komponenterna för

kreativitet. Amabile menar att det är avgörande att uppdraget inte är så lite utmanande att anställda blir uttråkade, men inte heller så utmanande att de känner sig överväldigade och tappar kontrollen (1998).

Det innebär ansvar för ledare, som måste lära känna sina anställda för att kunna tilldela tillgängliga och passande uppdrag för att främja kreativiteten på arbetsplatsen (1998). Teorien av Amabile stöts av Heidi Brooks, en professor i organisationsbeteende på universitetet Yale. I hennes artikel *How Do Leaders Foster Engagement and Creativity* (2017) menar hon att det bästa sättet att motivera anställda på är att ge de både en röst och ett val. Att anta en motivationsfaktor som är driven av kunskap om sina anställda, för att vidare kunna ge de möjligheten att uttrycka och jobba med projekt som stimulerar deras intressefält.

Ytterligare stöd för Amabiles fynd kommer från Ken Robinson, brittisk författare och internationell rådgivare för utbildnings- och konstorgan. I hans bok *Out of Our Minds: The Power of Being Creative* (2017, 108) menar han att det är viktigt att lära känna alla individers styrkor, men att det kräver tid och engagemang. Han nämner även att en bra strategi för att göra detta är att ge sina anställda utmaningar och sätta dem i situationer på ett sådant sätt att deras förmågor uppenbaras på ett naturligt sätt.

Författaren Gordon Torr, före detta Global Creative Director för reklambyrån JWT, diskuterar Amabiles fynd i sin bok *Managing Creative People* (2008, 260). Han betonar vikten av att anställda måste känna sig utsträckta och utmanade, samt utvecklar på det genom att säga att repetition är en av de största faktorerna som dödar kreativitet. Därför menar han att ledare bör känna sina anställda väl nog för att kunna ge dem nya typer av projekt men som fortfarande appellerar till deras styrkor. "Vart finns spänningen i att ta sig genom en labyrint om du redan vet vägen?" frågar han.

2.2.2 Frihet

Amabile beskriver att ledare borde ge anställda frihet i hur de ska klara uppdrag de tilldelas. Som en konsekvens kommer ledare att se mer kreativitet i slutresultaten. Hon påpekar att ledare inte ska lämna sina anställda utan mål, utan snarare så hjälper tydligt specificerade mål kreativiteten. För om anställda har frihet kring processen, men inte vet vart de är påväg, så är friheten meningslös.

Hon beskriver också att det är viktigt att den som sätter målen också gör dem tydliga för organisationen och att de blir stabila under en meningsfull tidsperiod. Amabile förklarar att det är nästintill omöjligt att arbeta kreativt mot ett mål om det fortsätter att röra sig.

Amabile förklarar att ge anställda frihet i processen av ett uppdrag kan främja kreativitet. Fria tyglar i hur man närmar sig sitt arbete ökar människors inneboende motivation och ger en ökad känslan av ägande. Samt att få frihet i processen gör det möjligt för människor att närma sig problem på sätt där de kan utnyttja både sin expertis och kreativt tänkande. Amabile (1998) beskriver detta som att:

“Kreativitet frodas när ledare låter folk bestämma hur de ska klättra ett berg; de behöver inte, hursomhelst, låta dem bestämma vilket”

En känd myt, som Nilufer Merchant tar upp i sin artikel *Your Employees Have All the Creativity You Need. Let Them Prove It.* (2019), uttrycker att processer begränsar kreativitet. Hon motsätter myten och menar att en god process kan verka som ett ramverk för att tydliggöra tidslinje, tillgängliga resurser och önskat resultat. Samtidigt som man kan upprätthålla en frihet kring framgångssätt. Fria tyglar runt eget arbete gör det möjligt för arbetsgrupper att bland annat dela ansvar, generera idéer och samarbeta.

Peter Richards (citerat i Robinson, 2017, 189) nämner att en kreativ organisation ger anställda friheten att kunna ta risker; det finns inga dumma frågor och inga rätta svar. Han menar även att det är viktigt för en organisation att uppskatta livlighet, lekfullhet samt överraskande och dynamiska tillstånd.

2.2.3 Resurser

Amabile diskuterar främst två olika resurser; tid och pengar. Likt det att allokerar rätt uppgift till rätt person, är det essentiellt för en ledare att kunna ge rätt mängd tid och pengar till en person, ett team eller ett projekt. Hon kallar detta för ett sofistikerat omdömesbeslut (1998).

Konsekvenser av att sätta för snäva tidsfrister kan vara att ens anställda blir utmattade och ökar risken för att gå in i väggen, samtidigt som de känner sig kontrollerade. Kreativitet är en process

som ofta tar tid och kräver en viss mängd utforskande och prövande. Däremot kan tidspress även påverka kreativitet på ett positivt sätt ifall uppgiften uppfattas som viktig och nödvändig.

Ekonomiskt sett måste ledare först och främst ha en uppfattning om vilka resurser som faktiskt finns tillgängliga. Likt tid, innebär en onödigt smal fördelning av finansiella medel att kreativiteten i ens team dämpas. Samtidigt bör man vara medveten om att efter en viss summa har spenderats kommer kreativiteten antagligen inte att påverkas mer. Därför handlar detta, som allt annat, mycket om att kompromissa och finna balans, samt en fingertoppskänsla hos ledare.

Vidare påpekar Nilofer Merchant i likhet med Amabile att många ledare tror att de måste belöna kreativitet genom ekonomiska medel för att få mer av det. Medan pengar varken motiverar eller får fram det bästa i människor. Hon säger att ledare måste ge en motiverande morot i form av ett syfte, som appellerar till ett grundligt mänskligt behov (2019).

Ken Robinson (2017, 185) menar att optimering av alla typer av resurser självklart är nödvändigt för organisationer att fungera. Däremot säger han att ett överdrivet fokus på att minimera spenderandet av dessa resurser för att maximera produktivitet kan ha en motsatt effekt. Detta kan föra till att ledare behandlar organisationen som en maskin som endast ska kunna producera mest möjligt, något som motarbetar en kreativ och innovativ kultur. Han påminner om att organisationer är som organismer bestående utav relationer och energier. Därför bör man som ledare kunna allokera och utnyttja resurser på ett sätt som stödjer detta. Fortsättningsvis säger han att ett medvetet, metodiskt och systematiskt närmande till kreativitet och innovation är det ultimata för att bygga blomstrande företag.

En annan resurs som missförstås i samband med kreativitet är det fysiska utrymmet. Det är nästan konventionell visdom att kreativa team behöver öppna och bekväma kontor. En sådan atmosfär skadar inte kreativiteten och det kan till och med hjälpa, men det är inte lika viktigt som andra initiativ som kan påverka kreativiteten. Ett problem som Amabile har sett flertal gånger är att ledare fokuserar på att skapa det "rätta" fysiska utrymmet på bekostnad av större nödvändigheter, som att matcha människor till rätt uppdrag och bevilja frihet kring arbetsprocesser (1998).

2.2.4 Arbetsgruppsegenskaper

I arbetet med kreativitet måste en ledare utöver att förstå sig på individuella behov, kunna sätta samman arbetsgrupper, samt se en individs funktioner i dessa grupper. Att forma effektiva och kreativa team kräver ett öga för detaljer. De måste sammanföra folk med olika intellektuella och kulturella bakgrunder och kreativa närmanden.

Utöver mångfald, nämner Amabile tre andra egenskaper som behövs för att optimera dessa grupper: en gemensam entusiasm för gruppens mål, en vilja och förmåga att bistå ens gruppkamrater under krävande omständigheter, samt en förståelse för alla medlemmars unika bidrag till gruppen (1998).

Ken Robinsons åsikter stämmer överens med detta. I likhet med Amabile menar han att mångfald är nyckeln till framgång under denna kategorin. Detta i form utav medfödda egenskaper som kön, ålder, sexualitet och kulturell bakgrund, såsom etnicitet och nationalitet. Även professionell bakgrund inkluderat arbetserfarenhet, utbildning och expertis är viktigt för en gruppdynamik (2017, 193). Fortsättningsvis säger han att en av de viktigaste rollerna som en ledare har är att sätta samman och facilitera dynamiska team (2017, 192). Teamen ska vara nyanserade, dynamiska och distinkta. Därmed är det nödvändigt för ledaren att utöver formandet av grupperna, fokusera dem genom att sätta upp ramverk och förse med tillräckliga resurser för att klara sin uppgift. De ska även veta när det är dags att bryta upp och arbeta med något annat (2017, 195).

I New York Times artikeln *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team* (2016) skriver Charles Duhigg om faran i att se individens styrka utanför kontexten av ett team. När han jämför arbetsgrupper blir det tydligt att även om de är fyllda med individuellt smarta och effektiva anställda betyder det inte att de är optimerade för att arbeta tillsammans. Istället menar han att de mest framgångsrika grupperna är de som förstår varandra och ens respektive styrkor, samt de som antar vissa normer i förhållande till hur de behandlar varandra. Team som låter alla prata öppet, känner av varandras tankar och humör, samt är villiga att kompromissa har en stor fördel när det kommer till effektiv produktion, både i relation till process och slutgiltigt resultat. Vidare nämner Duhigg att utifrån kan en sådan grupp verka ineffektiv och lata på grund av att de ofta kan hamna i irrelevanta sociala diskussioner. Däremot bidrar detta till gruppdynamiken och gör det enklare för dem att förstå sig på varandra under arbetets gång, vilket i slutändan innebär högre effektivitet.

Alla dessa faktorer ger bränsle till de tre kreativitetskomponenterna. En grupp bestående av alltför olika medlemmar som har svårt för att enas, kommer leda till för mycket friktion för att fungera. Samtidigt kommer en alltför friktionslös, homogen grupp oftast hålla med varandra och därmed sällan komma med nya intressanta lösningar.

2.2.5 Uppmuntrande ledarskap

Hur passionerad eller driven en anställd än må vara, kommer oftast denne inte hålla uppe sin glöd utan att den känner att sitt jobb har en betydelsefull påverkan på företagets helhet. Därför är det nödvändigt för ledare att kontinuerligt berömma alla kreativa bemödande, vare sig de är lyckade eller misslyckade.

Att som ledare vara generellt uppmuntrande till nya idéer, processer och vågan att misslyckas, har en enorm positiv påverkan på ens anställdas interna motivation, både som individ och grupp. Istället för att kritisera eller motarbeta är det vettigt att se alla idéer för de potential de kan ha, och utforska den nytta de faktiskt kan göra. På så sätt bidrar man till en kultur som främjar kreativitet, en vilja att experimentera och utforska, samt en högre chans att personligt anknyta sig till ens arbete.

Ytterligare tilltag kan vara att agera som förebilder genom att vara ihärdig och ständigt uppmuntra till bra kommunikation och sammanhållning inom gruppen. Ett sådant beteende förbättrar alla tre komponenterna i den kreativa processen (Amabile 1998).

Teresa Amabile menar att för att anställda ska kunna arbeta kreativt och lösningsorienterat bör det finnas konstant uppmuntran från ledningen. Robinson (2017, 183) speglar detta genom att säga skapa en kreativ kultur endast fungerar om initiativet börjar hos ledningen. Godkännandet och involveringen av ledare betyder allt och är en av de viktigaste sakerna i byggandet av en kreativ arbetskultur. Robinson (2017, 195) menar även att en roll som kreativa ledare har att uppmuntra till en generellt kreativ och innovativ kultur. Han fortsätter genom att förklara att detta kan göras genom att se individer för sina specifika kreativa styrkor och egenskaper (2017, 188). Att se förbi sina kollegors utbildning och jobbtitlar och istället lära känna vad som utgör deras motivation kan vara avgörande i hur de närmar sig sitt dagliga arbete.

Att fela är en naturlig del av en kreativ process, något inte alla organisationer accepterar. Konsekvensen av ett sådant tankesätt är att organisationer begränsar nivån på kreativitet och innovation. Gary A. Depaul menar i sin bok *Nine Practices of 21st Century Leadership: A Guide For Inspiring Creativity, Innovation and Engagement* (2016, 80) att det är fyra ändringar ett team måste göra för att låta kreativitet och innovation blomstra. Det första är att acceptera att fela är en naturlig del av processen. Det andra är att per automatik ge ros för framgång och ris för fel. Det tredje är att lära av alla resultat. Till sist bör man styrka aktiviteter och processer som främjar kreativitet och innovation.

2.2.6 Organisatoriskt stöd

Kreativitet frodas som mest när hela organisationen uppfattas som stödjande till det. Ändamålsenliga system och processer som implementeras av organisationens ledare, tillsammans med tydliga värderingar som förtydligar betydelsen av kreativa ansatser inom företaget är nyckeln för detta.

Ett typiskt exempel på detta är företag som är konsekventa i sitt belönande utan att använda sig av ekonomiska bonusar eller liknande. Att motarbeta alla former för interna, politiska problem och istället bilda en gemenskap kring det kollektiva problem organisationen löser tillsammans är också väsentligt för att kreativitet ska frodas (Amabile 1998).

Informationsdelning och samarbete stödjer alla tre komponenter i kreativitet. Genom att utväxla och dela idéer med kollegor främjar man samarbete och kunskap. Det är lätt för organisationer, och samhället som helhet, att associera kreativitet med specifika funktioner eller yrken; marknadsföring, design eller reklam. Detta är ett synsätt som bör slopas menar Robinson (2017, 187). För att ett företag ska kunna röra sig framåt måste de se kreativitet som en väsentlig och integrerad del utav hela organisationen snarare än som en separat entitet. Även om det nyttjas på olika sätt i olika delar av ett företag bör det vara en generell acceptans och välkomnande utav kreativa närmanden i arbetet.

Snarare än att arbeta med kreativitet för att uppnå ett resultat, kan själva arbetet i sig erbjuda lika mycket för organisationen. Denna dynamik är ett sätt för att förbättra kreativt tänkande, samt att utsätta anställda för olika metoder inom problemlösning. Det är en process som i sig själv kan ses

som värdeskapande för en organisation och när ledare förstår detta har det potential att ta dess anställda långt framåt i sitt kreativa utvecklande (Robinson 2017, 131).

Psykologisk trygghet är något som läggs vikt på idag. Amy Edmondson förklarar i boken *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety* (2018, 10-13) att om man saknar denna egenskapen, går man miste av en ytterst viktig faktor för att kunna skapa en miljö som inkluderar kreativ och innovativ idégenerering och skapande. Samt att låta individer växa och utveckla sig på arbetsplatsen. Denna faktorn är det Edmondson kallar mellanmänsklig trygghet. Att skapa mellanmänskligt klimat bidrar till att anställda känner sig trygga till att yttra sina åsikter, bekymmer, frågor, idéer och liknande, utan rädslan för att framstå som inkompetent. En sådan trygghet och organisatorisk faktor uppstår i grupp och kräver bidrag från alla led, samt organisering och uppmuntran av ledningen. Det är därför upp till ledningen att skapa en organisation som stödjer och skapar trygghet. Nämnvärt är att trygghet främst agerar som en grund för vidareutveckling utav den kreativa kulturen (2018, 18).

Vidare understryker hon att det är viktigt att hitta balansen mellan psykologisk trygghet på arbetsplatsen och bland annat en komfortzon. Hon specificerar att det inte är en faktor som uppnås vid exempelvis att vara snäll eller att sätta lägre standard, men hellre att skapa en miljö som trivs och utvecklas med bland annat konstruktiv kritik och ärlighet i grupp. Att skapa en trygg miljö med öppen kommunikation är inte i närheten av de endaste som krävs för att skapa goda resultat, men är en av de viktigaste ansvarsområden till en ledare i företaget (2018, 19-22).

Kapitel 3
Kapitel 3

Metod
Metod



I detta kapitlet är syftet att ge läsaren inblick i hur projektet har utförts. Först redovisar vi projektets vetenskapliga förhållningssätt samt tillvägagångssätt för val av metod och urval.

Därefter redogör vi hur vår data har samlats in och hur materialet sedan bearbetats. Avslutningsvis ser vi över projektets validitet och reliabilitet samt vilka etiska övervägande som har gjorts.

3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Positivism och hermeneutik, eller fenomenologi, är två förhållningssätt inom vetenskapsteorin som används vid forskning. Positivisten är intresserad av hur något faktiskt är på ett objektiva och faktuellt plan, medan fenomenologer och hermeneutiker är engagerade i hur omvärlden uppfattas och framstår för oss människor (Grenness 2001, 37).

I en uppsats är det alltid forskningsfrågan som bestämmer vilket förhållningssätt som är lämpligast att använda. Utgångspunkten med detta projekt är att utforska hur ledarskap kan främja kreativitet. Med tanke på projektets syfte så har ett hermeneutiskt och fenomenologiskt perspektiv valts då det är passande när tankar och erfarenheter hos ledare ska utforskas (2001, 192).

3.2 Kvalitativ forskningsmetod

Det finns i huvudsak två strategiska tillvägagångssätt vid insamling och analys av information, kvalitativ eller kvantitativ strategi.

Det positivistiska förhållningssättet har som mål att finna logiska samband, vilket görs genom en kvantitativ forskningsstrategi. Eftersom undersökningens syfte är att utforska förståelse för kreativt ledarskap, har vi valt en kvalitativ forskningsstrategi, som härstammar från det hermeneutiska förhållningssättet (Grenness 2001, 37-39).

Med en kvalitativ forskningsstrategi kan arbetet skapa en ökad förståelse genom att analysera ord och uppfattningar snarare än siffror och statistik. I en kvalitativ tillnärmning kan vi fånga upp nyanser, erfarenheter och verkliga åsikter hos ledare för att sedan analysera detta utifrån en teoretisk referensram (2001, 188-189).

3.2.1 Den abduktiva ansatsen

Vid genomförande av kvalitativ forskning kan man nyttja antingen en induktiv, deduktiv eller abduktiv ansats. I den induktiva ansatsen utgår forskningen från empiri, medan den deduktiva ansatsens utgångspunkt är i befintlig teori.

Den abduktiva ansatsen innebär en forskningsprocess som utgår ifrån både empiri och befintlig teori. Den kan beskrivas som ett mellanting mellan den induktiva och deduktiva ansatsen (Alvesson & Sköldberg 1994, 55-56). Metoden har som syfte att inte begränsa tillvägagångssättet till endast en metod, utan snarare ge oss möjlighet att dra nytta av styrkorna från de båda.

Detta arbete baserar sig på den abduktiva ansatsen. Våra teoretiska förväntningar och antagningar baseras på Amabiles sex punkter för kreativt främjande ledarskap samt hennes trekomponentsmodell. I samband med detta samlar vi in data genom djupintervjuer för att jämföra med teorin i syfte att se om våra vetenskapliga förväntningar stämmer överens eller motsäger vår empiri (Jacobsen 2016, 25).

3.2.2 Urval

En viktig del av en kvalitativ forskningsprocess är valet av respondenter. Alltså vilka personer som ska intervjuas, antal samt kriterier och ramverk som ska finnas är nödvändiga frågor att ställa sig innan genomförandet av intervjuer.

Grenness beskriver två olika sätt för att välja grupper som ska vara med i urvalet, då det inte är något man som forskare har helt fria tyglar inför. Det första är sannolikhetsurval som är ett urval som karaktäriseras av att alla ska ha lik sannolikhet för att bli vald. Detta kräver att man har möjlighet att identifiera alla enheter i det aktuella universumet. Eftersom vi inte har den möjligheten har vi gjort ett icke-sannolikhetsurval. Det betyder att vi är medvetna om att alla enheter inte haft samma sannolikhet att bli valda, vilket gör att vi inte kan generalisera våra fynd, som vi inte har som uppsåt att göra (Grenness 2001, 164-165).

Under arbetet utförde vi ett så kallat bedömningsurval som är ett exempel på icke-sannolikhetsurval. Det innebär att vi bedömde vilka som skulle ingå i urvalet baserat på deras kvalifikationer (Grenness 2001, 166).

Vårt urval av intervjuobjekt är människor med ledarroller i kreativa industrier som vi menade kunde bidra med insikt om vår problemställning. Fortsättningsvis valdes de utifrån yrkesroll, bransch och organisationsstorlek. Vi valde sedan att dela upp dem efter organisationsstorlek: som startup, scale up eller etablerad för att få en mångfaldhet av perspektiv på hur man leder för kreativitet.

Vår studie hade som mål att hålla 10-15 intervjuer där resultatet blev 10. Intervjuobjekten var kvinnor och män i åldrarna 30-55 och varje intervju pågick i cirka 30 till 60 minuter.

Nedanför i *Tabell 1 - Respondentlista* redovisas de intervjuobjekt som medverkat i denna studie enligt yrkesroll, industri och storlek.

NAMN	YRKESROLL	INDUSTRI	STORLEK
Företag A	Manager of Interaction Design	Design	Etablerad
Företag B	Head of Programming	Media	Etablerad
Företag C	Rådgivare	Kommunikation	Etablerad
Företag D	Tech Strategy Lead	Fintech	Etablerad
Företag E	Kreativ leder	Reklam	Etablerad
Företag F	Co-founder and Managing Partner	Serie-entreprenör	Scale up
Företag G	VD & Grundare, Marknadskoordinator	Detaljhandel	Scale up, Etablerad
Företag H	CEO	Marknadsföringsbyrå	Startup
Företag I	Grundare & säljchef	Salg	Scale up
Företag J	Lead	Fintech	Scale up

Tabell 1.1 - Respondentlista

3.2.3 Djupintervjuer

Med tanke på att vi vill fokusera på ledares kompetens och beteende i sina relationer med medarbetare har projektets insamling av material gjorts genom djupintervjuer. Genom att använda djupintervju som metod får vi insyn i respondenternas tankar kring hur man leder för kreativitet (Grenness 2001, 174).

3.2.3.1 Intervjuguide

Intervjusituationen kan anta olika former beroendes på graden av kontroll man försöker ha över de svar intervjuobjekten ger. Intervjuerna som vi genomförde kallas semistrukturerade. Detta kännetecknas vid att en intervjuguide finns till hands, men att frågorna ställs öppet vilket ger intervjupersonerna en större frihet att svara och beskriva sin syn utifrån det som de själva anser relevant och betydande (Grenness 2001, 174-175).

En viss struktur var etablerad i syfte att leda intervjuobjekten in på de ämnen som var av intresse för vår problemställning. Detta ansågs nödvändigt för att intervjuerna sedan skulle kunna jämföras utifrån likheter och skillnader. Projektet baserade frågor på Amabiles sex kategorier presenterat i teorin. En del av frågorna som ställdes var förutbestämda, men var ämnade att lämna plats för nya infallsvinklar.

Intervjuguiden bestod totalt av 15 frågor, varav 4 var introduktionsfrågor och 2 var avslutningsfrågor. Introduktions- och avslutningsfrågorna är till för att värma upp och slappna av intervjuobjektet och avslutningsfrågorna har som syfte att avsluta intervjun på ett naturligt sätt. Dessa frågor är mer faktuelle och har inte någon betydelse för vår problemställning, därför har vi valt att inte transkribera dem (2001, 178). Intervjuguide finns i Bilaga I och transkriberingar i Bilaga II.

3.2.3.2 Genomförande

Sex av intervjuerna var mellan 30 och 40 minuter långa och genomfördes med videosamtal via hemsidan Whereby. Vi tog även emot fyra svar skriftligt per email. Vid videosamtalen deltog två av oss, där en ställde frågor till respondenten medan den andra tog anteckningar. Vid videosamtalen hade respondenterna inte fått tillgång till frågorna på förhand,

Vi hade önskemål om att ha fysiskt möte för att kunna skapa en trygg stämning, som lätt kan bli svårt att skapa via videosamtal eller email. Under videosamtalen hände det ibland att någon av respondenternas telefon ringde eller slack meddelande plingade, vilket gjorde att det ibland kunde vara svårt att få ett flyt i samtalet och intervjuobjekten blev disträa.

Intervjuobjekten fick inte frågorna i förväg vilket gjorde det möjligt för oss att anpassa frågorna efter specifika intervjuer om det skulle upplevas som nödvändigt. Eventuellt hade svaren varit mer utförliga om de fått frågorna innan, men det kan även påverka i den riktningen att svaren blir mindre spontana och mer tillrättalagda, som vi såg en tendens i intervjuerna som vi hade per mail.

3.3 Bearbetning av material

Djupintervjuer kräver att man renskriver och bearbetar materialet fortlöpande. Det kan vara svårt att få struktur i materialet och det är lätt att tappa översikten över datan man får in.

För att undgå sådana utmaningar valde vi att göra ljudinspelningar med våra telefoner under intervjuerna. Detta gjorde det möjligt för oss att gå igenom och transkribera materialet i efterhand.

För att göra datan mer hanterlig och för att kunna hitta mönster eller avvik så valde vi att systematiskt färgkoda den. Kodning innebär en process där den insamlade datan bryts ner till teman och begrepp, för att skapa förståelse. Detta för att i slutändan kunna behandla den insamlade informationen (Grenness 2001, 205-207).

Vi valde att färgkoda uttalanden kring de tidigare nämnda sex kategorier för kreativt främjande ledarskap som Amabile presenterar: utmaning, frihet, resurser, arbetsgrupps egenskaper, uppmuntrande ledarskap och organisatoriskt stöd.

För att vidare tydliggöra analysen samt underlätta i vårt sökande efter mönster och sammanhang har vi lagt in färgkodade uttalanden i sex respektive matriser. En ännu bättre översikt när vi analyserar, tolkar och förklarar våra fynd från intervjuerna (2001, 205-207).

NAMN	YRKESROLL	INDUSTRI	STORLEK	FRIHET
Företag A	Manager of Interaction Design	Design	Etablerad	<p>"I think having people co-create with you. It's not as motivating to have somebody give you a bunch of tasks, maybe a little bit of structure is good, but ok we'll have friday check-ins'. But then, having other co-create, what is the system for that?</p> <p>It helps everyone feel more creative, because they are setting their own rules. I think that's almost the key to making people feel empowered. They made the decision as well and haven't been given to them."</p>
Företag B	Head of programming	Media	Etablerad	"Sätta en relativ långsiktig plan "Vi ska i denna riktningen" men inte gå in och detaljstyra alla kreativa processer i organisationen."
Företag C	Rådgivare	Kommunikation	Etablerad	<p>"Det är också viktigt att man har en gemensam problemställning och en uppfattning vad man ska lösa. Att man inte sitter och löser olika saker.</p> <p>Inte nödvändigtvis att det hämmar kreativiteten, men det är många som säger att "kan vi inte jobba helt fritt?" "Släppa</p>

Figur 1.1: Matris efter färgkodad transkribering (framkommer i sin helhet i Bilaga III)

3.4. Reliabilitet

Reliabilitet innebär tillförlitlighet av undersökningen. Det innebär att om någon annan följer vår metodbeskrivning ska kunna komma fram någorlunda samma resultat. Då anses studien ha en hög reliabilitet (Grenness 2001, 141).

För att öka reliabiliteten vid intervjuerna har vi använt oss av semi-strukturerade intervjuer. Det innebär att varje intervjuobjekt har fått ungefär samma frågor. Vi har varit två medverkande personer vid alla intervjuer och under arbetets gång har samtliga intervjuer spelats in. Det har gjort att vi i efterhand kan lyssna på intervjun flera gånger och se att vi uppfattat situationen korrekt.

Det kan vara svårt att föreställa sig att forskaren kan frigöra sig helt från sina egna subjektiva tankar, känslor och uppfattningar om problemställningen som utforskas, samt om intervjuobjektet. Det traditionella vetenskapliga kravet på neutralitet blir svårt att upprätthålla i en sådan situation. Det finns därför en möjlighet att en studie gjort av någon annan inte skulle ge samma resultat som det vi har kommit fram till (2001, 193).

Dock anser vi att vår tillförlitlighet kan stärkas av att vi utgått från befintlig teori i analys och tolkningar. Samtidigt kan våra teoretiska utgångspunkter och förhandskunskaper i både intervjuguide och analys försvaga tillförlitligheten på samma gång. Orsaken är att vi oundvikligen söker efter det vi hittar relevant utifrån referensramen, vilket gör att vi missar information som kan vara viktig och som i sin tur påverkar resultatet.

Vi blev ständigt mer medvetna om våra roller som forskare och att våra personliga värderingar, subjektiva åsikter kan ha en påverkan. Därför arbetade vi kontinuerligt för att utesluta egna åsikter och kunskaper för att minimera påverkan av intervjuobjekten, dataanalysen och därmed resultatet.

3.5 Validitet

Validitet innebär att man verkligen undersökt det man hade för avsikt att undersöka och ingenting annat. Det som kan skada validiteten i vårt projekt är att frågorna i intervjun kan uppfattas olika av intervjuobjektet och därmed svårt att veta utifrån vilket val av öppenhet en viss person svarar. För att nå högre validitet hade vi kunnat ha fler kompletterande frågor ställda i videosamtalen och uppmaningar om att ge mer exempel och beskrivningar. I mailen fick vi inte chansen att göra något av de nämnda och de kunde tolka frågorna utan tillrättning. Det kan därmed vara svårt att säkerställa att ens resultat har 100% validitet (Grenness 2001, 144).

Vi strävade efter att skapa ett förtroende under intervjuerna vi hade över videosamtal i hopp om att få sanningsenliga svar, det gjorde vi bland annat med att ha uppvärmningsfrågor samt avklara att intervjuobjekten skulle förbli anonyma i studien. Detta bidrog till att de var mer avslappnade och förhoppningsvis gav oss ärligare svar, som i sin tur kan leda till att arbetet har en högre validitet (Jacobsen 2016, 147).

Genom att vi under arbetets gång vidhåller full transparens i datainsamlingens tillvägagångssätt och bearbetning kan det bidra till högre validitet. Transkriberingarna är detaljerade och intervjuguiden är bifogad vilket erbjuder läsare tillräckligt med information för att kunna bedöma undersökningens validitet. Vi har även gjort detaljerade beskrivningar om våra metodval för att läsaren ska kunna se hur arbetet gått tillväga (Grenness 2001, 175). Intervjuerna användes i resultatet och vi har valt att hålla oss till information som hör till problemställningen.

Vi är medvetna om att information som vi baserar oss på genom att undersöka ett litet urval inte ger en täckande bild av hur man leder för kreativitet. En risk för att det blir för tunt grundlag att ta konklusioner från (2001, 160).

3.6 Etiska överväganden

Under insamlingen av data i form av intervjuer har det tagits hänsyn till etiska aspekter.

Undersökningen innehåller en del känslig och privat information om välkända företags ledningsfunktioner samt högt uppsatta anställdas privata tankar och åsikter. Därför valde vi att ge full anonymitet till intervjuobjekten i avhandlingen med syfte att de ska känna sig bekväma. Vi tros gynnas av anonymisering i hoppet om att få mer fördjupad kunskap baserad på personliga erfarenheter.

Vidare har det säkerställts att respondenterna förstår forskningsprocessen de deltar i och att godkänner till att bli inspelade under intervjuens gång. Respondenterna fick även på förhand ta del av studiens syfte via mail och blev presenterade med en uppskattad tid som de skulle medverka.

Utifrån NSD vägledande mall utformade vi mailet med information att skicka till urvalet. Mailet förklarade vårt syfte med projektet, problemställningen och information om vår grad och skola vi kommer ifrån. Även varför vi kontaktade personen ifråga och detaljer om vad det skulle innebära att delta i intervjun.

Vi informerade även om att vi kommer spela in ett videosamtal, alternativt spara mailintervju. Vi poängterade att det endast skulle vara projektgruppen som skulle ha tillgång till detta och att det skulle raderas direkt efter projektets slut den 29 maj 2020. Personen i fråga förblir 100% anonym, det vill säga att varken namn eller företag kommer att kunna spåras på något sätt.

Kapitel 4
Kapitel 4

Analys Analys



Följande del är till för att vi ska kunna analysera de upptäckter vi gjort under våra djupintervjuer, samt interpretera och tolka dem gentemot den teori vi satt upp som ramverk i kapitel 2. Därmed är all teori vi refererar till här presenterad i det avsnittet. Vi kommer även se på likheter och skillnader mellan de olika företagen vi intervjuat. Enligt Grenness (2015, 205) kan en kvalitativ dataanalys definieras som en organisering som är till för ge översikt av ens material för att på så sätt kunna upptäcka potentiella mönster. Eftersom att tolkandet och analysen av informationen kan vara svåra att särskilja är det förnuftigt att ta sig an dem jämnloppande.

För att vara tydliga och genomförda så kommer vår analysdel följa samma struktur som resten av arbetet, genom Amabiles sex kategorier för kreativt ledande. Vi kommer även att ställa våra fynd upp emot individ- och gruppkreativitet som presenterat i vår problemställning. Vår analys kommer att fokusera på de mest relevanta och viktiga upptäckter. Detta med syfte att undvika all onödig information.

4.1 Analys av Utmaning

I våra transkriberingar finner vi flera svar om att man tror på att utmana sina anställda för att utveckla dem kreativt. Några utav dem kommer ifrån Företag D, Företag G och Företag I som menar att man bör utmana sina anställda inom rimliga gränser, då det annars kan kännas allt för ouppnåeligt och därmed bli präglade av ångest. Vidare nämner dem att det handlar mycket om en balansgång, vilket stämmer väl överens med Amabiles teorier gällande utmaning. Speciellt Företag G uttrycker att det är en ledares uppgift att se hur vissa anställda behöver utmanas; osäkra behöver stöd medans mer energiska behöver släppas lös. Ett team blir aldrig bättre än sin svagaste länk och därför måste allas individuella egenskaper fostras. Därmed kan även gruppkreativiteten växa genom att utmana alla medlemmar på rätt sätt.

Företag I utvecklar på vikten av att utmana sina anställda. De berättar att de anser att konstant utmana sina anställda är den bästa triggern för kreativitet. Likt Torr menar de att att sätta sina anställda i nya, okända situationer bidrar till att de formar nya och kreativa lösningar. Torr anser även att en av de största faktorerna som dödar kreativitet är repetition, vilket Företag I håller med om och bedömer att dessa obekanta situationer är nödvändiga för att anställda ska tänka utanför boxen. Detta kan bidra till en kraftig utveckling i en anställds kreativa tänkande och individuella kreativitet.

Detta uppmärksammar hur frånvarande denna kategori är i resterande företagens svar. Exempelvis vidrör Företag C och Företag F också ämnet men berättar att de anser att anställda själva bör inneha drivet att utmana sig själva för att de från första början ska höra hemma hos dem. Även om anställda ska kunna göra detta till en viss punkt är det en ledares uppgift att, som Amabile säger, finna rätt uppgift till rätt person.

Flera av intervjuobjekten pratar om trygghet och dess betydelse för att skapa en säker arbetsplats som framhäver kreativitet. Företag J uttrycker att de som ledare anser att trygghet är en grund för att kunna arbeta med kreativitet. I samklang med Brooks teori om att det bästa sättet att motivera anställda på är att ge dem en röst och ett val, menar Företag J att ledare måste skapa en trygg kultur. En kultur där alla kan be om hjälp och öppet diskutera och formulera idéer och lösningar. Detta gör det enklare för ledare att förstå sina anställdas behov och intressen, vilket gör det möjligt att vidare utmana och stimulera dem. Det kan även bidra till sammanhållningen i gruppen vilket i sin tur lyfter deras gemensamma kreativitetsnivå. Samtidigt som trygghet är en essentiell del av kreativt ledarskap menar dock Edmondson, något vi diskuterar mer under organisatoriskt stöd, att det framförallt är iscensättande för att man som ledare sedan ska kunna bygga en mer utmanande och effektiv arbetsmiljö. Ledare bör alltså ta sig an ansvaret att få sina anställda ur sina komfortzoner, något som Företag D och Företag I också diskuterade under sina intervjuer.

Robinson menar att det finns flera anledningar till varför ledare kämpar med denna kategori. Det har främst att göra med den tid och energi som krävs från ledare för att skapa en utmanande miljö för varje individ. De måste känna både sina anställda, företaget samt uppgifterna väl. Detta är något som Företag J lägger mycket vikt på. De menar att man som ledare bör styra undan från att ge sina anställda för svåra uppgifter och att det enda sättet att göra detta på är att ta sig tid att lära känna sitt team, både på individ- och gruppnivå. Därför måste ledare vara över genomsnittligt involverade i flera processer för att nyttja utmaning som ett verktyg i främjandet av kreativitet hos sina anställda.

Vi ser slutligen att även om flera utav företagen har uppfattningen att utmaning är ett användbart verktyg, är det en minoritet som har ett strategisk och metodisk närmande till det. Vi noterar endast ett fåtal svar som går igenom vikten i att lära känna sina anställda för att sedan kunna dela ut rätt typ av uppgift. Utifrån vår undersökning är detta något som fler skulle behöva arbeta aktivt med. Även om det kan verka som stora åtgärder så lönar det sig oftast i det långa loppet då denna kategori kan

påverka den interna motivationen, kreativa tänkandet och expertisen, samt därmed individuella kreativa utveckling hos anställda mest.

4.2 Analys av Frihet

I kontrast till utmaning ser vi att nästintill alla utav våra intervjuobjekt förstår och nyttjar frihet som en essentiell del utav anställdas kreativa arbete och utveckling. Företag C menar att det är viktigt att alla involverade har en uppfattning om en gemensam problemställning för att kunna arbeta strukturerat inom ett specificerat ramverk. De förklarar att effektivitetsproblem ofta uppstår ifall ett företag släpper sina hämningar helt och hållet, men att det fortfarande går fint att vara kreativ inom små ramar, så länge uppgiften är väldefinierad. I likhet nämner Företag B att det handlar om att sätta en relativt långsiktig plan med en kollektiv riktning. Företag B anser sedan att det är upp till ledningen att överlåta ansvaret till anställda som kan fortsätta med sina kreativa processer utan att en ledare detaljstyr arbetet.

Fortsättningsvis speglas detta i Företag As uttalande om att ledningen ska sätta en struktur med kontinuerliga check-ins och uppdateringar på projektets framfart. Utöver det anser Företag A att anställda har rätt att göra sina egna beslut så länge de håller sig till de uppsatta reglerna. De menar att på detta viset känner människor att de har mer befogenhet och på så sätt har möjlighet att kunna vara mer kreativa, vilket är i enighet med Merchants teorier kring ämnet. Företag J utvecklar på detta konceptet när de berättar att frihet innebär också ansvarsskyldighet och ägarskap, något som hjälper projekt att hålla en stadig kurs mot ett konkret mål. Denna typen av ansvars- och ägarskapskänsla, tillsammans med friheten att agera som man själv vill, kan enligt Amabile ha en enorm positivt påverkan på ens individuella kreativitet. Detta för att det yrkar till ens interna motivation, men även för att det ger en rum för att utveckla sitt kreativa tänkande och expertis på sina egna premisser.

De som svarar närmast Amabiles påstående om frihet och ledarskap däremot är Företag D och Företag E. Det förstnämnda företaget uttrycker sin tro på fria tyglar inom tydliga ramvillkor. Vidare nämner de att fullständig frihet är demotiverande och oftast leder till att man lägger energi och tid på att skapa något som inte nödvändigtvis stämmer överens med företagets riktning, resurser eller mål. Därför anser dem, i likhet till Amabiles synpunkter kring frihet, att ledare ska sätta ett distinkt mål, men att anställda får välja hur de tar sig dit. De nämner att det finns möjligheter för att sätta

mål tillsammans med anställda, vilket kan bidra till en känsla av gemenskap och på så sätt berikar både deras individuella och grupp kreativitet. Här säger Amabile att även om detta kan främja kreativiteten hos de anställda men ännu viktigare är det att målen hålls stabila under en längre tidsperiod. Det blir nämligen svårt att arbeta kreativt mot något som konstant förändras.

Företag E har ett samlingsbegrepp för hela processen: frihet under ansvar. De tror på autonomi och att om en anställd fått en uppgift litar man på att arbetet utförs ordentligt från början till slut, med kontroller och diskussioner på vägen. Likt Peter Richards tankar om en kreativ organisation, menar Företag E att det är viktigt att tidigt i processer ta risker, och arbeta med idéer som nödvändigtvis inte ens har någon förankring i verkligheten. Detta är för att anställda ska känna sig fria i sitt arbete och att det ska kunna prova olika saker utan att vara rädda att misslyckas. I kontrast till detta anser Företag H att frihet under ansvar är något man förtjänar efter man bevisat att man klarar av det. Den sortens tillit är inte något man får med detsamma utan något man bör arbeta mot under en längre tid. Detta är för att organisationen bör vara fullt säker på att anställda har tryggheten att verkställa nya initiativ och hantera pressen.

Vi ser att intervjuobjekten tänker i likhet med Amabile om frihet inom arbetet. Majoriteten av intervjuobjekten talar för en definierad struktur där anställda får fria tyglar så länge de håller sig inom en bestämd ram och tillsammans arbetar mot samma mål. Som uttryckt av Företag J är autonomi en grundsten av kreativitet som kan erbjuda anställda en chans att utveckla alla tre kreativitetskomponenter genom att bidra med en känsla av ägande och tillit, vilket direkt påverkar deras individuella kreativitet. Utifrån detta kan vi se att de företag vi talat med har en stark förståelse för och implementering av frihet.

4.3 Analys av Resurser

Vår teori pekar till tyngden av grundlig resursfördelning, då det annars lätt kan fungera som en demotiverande faktor. Denna teorin blir stöttad i praxis av flera av våra intervjuobjekt, bland annat Företag A. De jobbar aktivt med att strukturera ansatta på ett lönsamt sätt i förhållande till ekonomi och tid för att detta inte ska vara något som går ut över deras prestationsförmåga. Företaget uttrycker exempelvis att om en anställd sitter med ett tidskrävande projekt är det ledarens uppgift, om lämpligt, att inkludera flera parter i projektet för att lätta på tidspressen. Att bli sedd och hörd på detta sättet är även något som bidrar till ens interna motivation, vilket i sin tur ökar ens individuella

kreativitet. Amabile lägger vikt på att omöjliga tidsfrister kan inte bara vara demotiverande, men i värsta fall utestänga kreativiteten i ett projekt helt och hållet.

Företag H berättar att de är en startup vilket innebär att det inte finns oändliga ekonomiska medel till disponering. Däremot står personlig utveckling högt på prioriteringslistan och de anser att den dynamiska, växande miljön som en startup är bidrar något enormt till detta. I enighet med Merchant menar de att känna att ens arbete har ett syfte uppfyller ett grundligt mänskligt behov. Att vara delaktig i utvecklingen av ett företag är något som motiverar anställda internt och på så sätt deras individuella kreativitet en signifikant del mer än externa medel som pengar.

Företag G säger sig eniga i arbetssättet och inkluderar budget som en essentiell faktor för att främja kreativitet på arbetsplatsen. Företag D förtydligar även att det krävs tid för att vara kreativ, samt att det är ledaren och företagets uppgift att se till att deras processer är tillrättalagda för detta. Företag E har en budget för anställdas personliga utveckling. De lägger fram ett exempel där de la fram en specifik summa varje år på att investera i sina anställda De hade denna summan till fri disponering och vissa valde att lägga den på resor, delta i seminarium, eller gå på bio. Spendera pengar på något som anställda själva kände kunde bidra till sin kreativa växt. Enligt Amabile är detta en typ av initiativ som kan ha en enorm påverkan på ens individuella kreativitet. Om gjort rätt kan det påverka alla tre kreativitetskomponenterna. Företag E upptäckte dock att det var ett tillvägagångssätt som inte uppfyllde sitt ursprungliga syfte. Därför anpassade de budgeten för att anställda skulle kunna gå på arrangement de la ett ändamålsenligt grundlag för. Detta visar även till Amabiles uppfattning att över en viss gräns betyder nödvändigtvis inte mer pengar, eller tid för den delen, automatiskt mer kreativitet.

Amabile lägger även vikt på inverkan den fysiska arbetsmiljön kan ha på kreativiteten. Företag A berättar att även om de haft fina kontor, har detta inte nödvändigtvis haft en inflytelse på kvaliteten av sitt arbete, men påpekar hellre att några av de bästa och mest givande jobb de haft har varit i några av de kallat de fulaste kontoren de jobbat i.

Analysen visar till viktigheten av riktig fördelning av arbetsresurser, men speciellt till tidsfördelning. En lönsam och avsiktlig struktur lägger till rätta för att kunna främja kreativitet. Det kan ha en lika stor påverkan på individuell kreativitet som grupp kreativitet beroende på hur företagen väljer att allokera sina resurser. Denna typ av strukturer kräver uppföljning, planläggning

och bra ledarskap, något vi återvänder till senare i kapitlet. Något som är tydligt att det saknas från våra intervjuer, utöver ett fåtal svar, är fullt medvetna, metodiska och systematiska närmanden resurser och kreativitet, som Robinson menar är nyckeln till blomstrande företag. Även om vi inte sett några tendenser på att ledare behandlar organisationen som en maskin och har så snäva resursfördelningar som möjligt, så saknas det en tydlig, strukturerad närmande till uppgiften.

4.4 Analys av Arbetsgruppsegenskaper

Att sätta samman effektiva och dynamiska team är lika viktigt som det är komplicerat. Förutom att man som ledare ska se till att alla medlemmar hela tiden får spela till sina individuella styrkor är det minst lika centralt att de fungerar i harmoni med varandra. En grupp med för mycket konflikt kan innebära dåliga, ibland till och med ofärdiga lösningar, medan en fullkomligt friktionslös grupp har sällan möjligheten att arbeta sig fram till något nytänkande.

Företag G pratar om att de redan under anställningsprocessen försöker se hur en person kan fungera som del av olika team. De nämner att kunna vara flexibel i förhållande till detta är en helt nödvändig egenskap. I samklang med Amabiles teorier nämner de även att företag bör finna alla pusselbitar som gör upp ett team, eller att i alla fall finnas där som ledare för att bidra med insikt gällande hur de på bästa sätt kan verka som en enhet. Nyanserade grupper som lyckas spela på allas individuella styrkor, med dynamiska skillnader i form av egenskaper, kön, läggning och erfarenheter är de mest framgångsrika. Utöver detta som Amabile och Robinson nämner så ska en bra ledare även känna av medlemmarnas kunskap, men även deras möjliga attityder mot varandra, olika kollaborativa processer, problemlösningar och motiverande tilltag för att kunna facilitera gruppen på rätt sätt. Något som även gruppmedlemmarna bör kunna individuellt för att en grupp ska kunna blomstra enligt Duhigg. Om detta fungerar väl kan gruppkreativiteten öka exponentiellt genom att utveckla medlemmarnas gemensamma kreativa tänkande.

Företag C, Företag D och Företag E instämmer med både Företag G och Amabiles påståenden om sammansättning av en grupp. Fortsättningsvis var alla övertygade om att dynamiken och balansen inom arbetsgrupper har en avsevärd påverkan på dess potentiell framgång. Att samspelet inom en grupp är det som kan leda till fantastiska resultat. De berättar liksom att en trygg, öppensinnad kultur, där dumma och irrationella idéer inte bara accepteras utan uppskattas är svaret till vällyckade grupper.

Däremot belyser våra intervjuer också en annan syn på sammansättning av arbetsgrupper. Företag B uttrycker att de är tursamma för att samtliga i deras team är i ungefär samma ålder, med samma professionella bakgrund. Detta går tvärt emot Amabiles betraktelser gällande arbetsgrupper. Men i stil med Duhiggs teori om sammansättning av arbetsgrupper, belyser Företag B viktigheten av en social dynamik som leder till trygghet och tillit för att sedan kunna experimentera. Det hjälper även varje medlem att förstå vad den andra bidrar med till arbetet. Något som är essentiellt för att en effektiv grupp ska bildas. I samband med att känna en delad glädje över gruppens mål och att vara redo att hjälpa ens kollegor genom tuffa perioder, bidrar detta till alla tre kreativitetskomponenterna, samt både individuell- och gruppkreativitet.

Företag B menar att fördelen med att deras grupper består av lika personer är mindre friktion och lättare att komma överens. Amabile uttalar sig däremot om att detta sällan leder till den bästa lösningen även om det kan innebära snabbare processer. Alla grupper kan behöva en viss mångfald i bakgrund, utbildning och egenskaper för att kunna komma med nya ideér och lösningar. Företag B tillägger dock att eftersom de har växt har de börjat ta in nya annorlunda kompetenser, vilket tyder på att de möjligtvis har insett att det är nödvändigt för en levande arbetsmiljö.

Företag J arbetar med att strukturera arbetsgrupper på en mer djupgående nivå. Detta gör de genom att anordna workshops en gång i halvåret baserat på personlighetsteori och -tester. De lägger fram detta som en kontinuerlig process som är projektbaserad, en metod som drar fram Robinsons teori om ramverk. I detta tillfället omhandlar ramverket individens intresse för projektet. Företag J påpekar vikten av att ledare ska strukturera arbetsgrupper utifrån både personlighet och ett genuint intresse för projektets syfte. Detta genuina intresset är nödvändigt för att yrka till en anställds interna motivation, vilket behövs för att kunna göra relevanta bidrag till gruppen.

Generellt sett kan vi påstå att en klar majoritet av våra intervjuobjekt har tankar och operationer som stämmer överens med de Amabile och andra teoretiker yrkar för. Endast ett företag har avvikande synsätt på hur man ska sätta samman arbetsgrupper, men samtidigt verkar de kontinuerligt arbeta bort från detta. I likhet med utmaning så är denna kategori beroende utav ett grundligt arbete av ledare för att lära känna sina anställda på en djup nivå. Samtidigt blir den nästan mer komplex då en viss del av ansvaret även ligger på de anställda för att förstå varandras behov, samt känna av tankar och känslor. Arbetet ligger dessutom konstant på både en individuell och

gruppnivå, vilket innebär en kontinuerlig balansgång för alla involverade i projekten. Som Robinson säger ligger nyckeln till de bästa arbetsgrupperna i mångfald. Tilltag som de Företag J och Företag B gör, där man aktivt arbetar med att utveckla både anställdas och ledarens förståelse av varandra är nyckeln för att kunna designa och facilitera bra team, samt utnyttja denna mångfalden på bästa sätt. Detta ser vi kan utvecklas hos de flesta organisationerna. Även om de har en teoretisk förståelse för vikten av gruppdesign, bör det praktiseras på en högre nivå.

4.5 Analys av Uppmuntrande ledarskap

Att tillrättalägga för en kreativ arbetsmiljö kan vara krävande då ledare konstant ska anpassa efter olika personligheter och roller. Vi ser i våra intervjuer är att många ledare lägger vikt och ser på uppmuntrande ledarskap på ett liknande vis som Amabile gör.

Företag C berättar att det är viktigt att alla ansatta känner att sina idéer blir värdesatta och får en lika stor möjlighet som andra. En sådan acceptans för att prova och misslyckas är ett element som är starkt stöttat av Amabile. De specificerar vidare att det inte nödvändigtvis är de som specialiserar sig inom ett fält som är de bästa på att leda inom samma fält. Det handlar snarare om att se potentialen i sina anställda för att vårda deras egenskaper, appellera till deras interna motivation och utveckla deras individuella kreativitet, vilket kräver en helt annan typ av attribut.

Företag B bygger vidare på detta uttalandet och delar att de invändigt i företaget tror på frekventa, kontinuerliga medarbetarsamtal som traditionellt annars i många företag endast sker en gång i halvåret, eller ännu mindre. Vår teori hänvisar också till att följa upp sina anställda för att få en kontinuerlig inblick i deras arbetsvardag. Det är en typ av engagemang som optimerar och utvecklar den kreativa nivån i företaget på löpande band och som effektivt bidrar till anställdas interna motivation och individuella kreativa utveckling då de känner sig sedda och hörda.

Både Företag I och Företag J berättar att de konstant håller sig involverade i sina anställdas arbetsvardag. Företag I gör detta genom att hålla morgonmöten varje dag med syftet att få en status över sina anställda och för att skapa en alert stämning, något som skapar en närvaro från ledelsen. Företag J har dock ett annat närmande till detta. De sätter av 30-60 minuter varje vecka för att diskutera personliga mål, karriärutveckling och liknande teman. Här står de ansatta fritt till att sätta upp en agenda som då blir stöttad av ledningen. En sådan involvering bidrar enligt Robinson med

att uppmuntra till en generellt innovativ och kreativ arbetskultur. Man gör detta genom att lära känna den anställda mer som person och då förstå sig på vad som yrkar till deras interna motivation och individuella kreativitetsutveckling. Det ger också anställda möjligheten att konstant förbättra sin expertis genom att kontinuerligt sätta upp nya personliga mål och riktningar.

Ytterligare ett element som bidrar till den kreativa nivån är den överordnade miljön i organisationen. Är det en omhändertagande och trygg miljö för de anställda? Företag A tar sig an detta genom att begränsa negativitet så gott som det går. Ledaren ser på det med att motivera sina anställda som en effektiv drivkraft och är därför försiktig i sitt hanterande av eventuell negativ feedback. Fortsättningsvis specificerar de tyngden av att komma med genuin och konstruktiv respons så ofta som möjligt för att inte verka demotiverande. Denna typ av engagemang bidrar gärna till en utveckling i både individ- och gruppkreativitet. Detta genom att ledaren gör sig tillgänglig för en öppen konversation kring olika tillstånd i företaget. Något som gagnar både individuella anställda som vågar diskutera olika ting, lika mycket som gruppen som enhet då det fostrar en samhörighet över ens gemensamma mål.

Företag H uttrycker, i likhet med Depaul, vikten av att kunna misslyckas på arbetsplatsen. Företaget lägger fram det som det viktigaste elementet för att trigga kreativitet, då det är på det sättet som ansatta får lära och utveckla sig. Alltså att förbättra sin expertis. De förklarar vidare att de ansatta måste få möjligheten till att prova sig fram på olika arenor för att hitta en önskad genomföringsförmåga. Detta är nödvändigt eftersom den inte alltid kommer naturligt. Denna åsikten för oss även tillbaka till påståendet från Företag J, där de påpekar tyngden av ett individuellt intresse för ett projekt för att nå optimalt resultat. Däremot har detta inte endast en påverkan på individuell kreativitet. En kultur som välkomnar misslyckande och att våga prova nya saker påverkar anställda som grupp också, då det bygger upp deras gemenskap. Nämnvärt är att utöver detta bör man även per automatik ge sina anställda ris och ros, samt konstant se över sina resultat för att lära sig från dem. Något som vi ser saknas från flera utav de företag vi intervjuat.

Vidare berättar de om hur Företag A investerar i sina anställda. De har bland annat åtta timmar varje månad dedikerade till självutveckling, där de har möjligheten att delta på kurs, seminarium och liknande. Detta är ett tilltag som är stöttat av Robinsons teorier om att ta hand om sina ansatta på en individnivå, något som skapar det han kallar för en innovativ och kreativ kultur. Detta styrker även Depauls tankar om att man som ledare bör stötta aktiviteter och processer som främjar dessa

element. Genom att göra detta kan man bidra till att anställda slipar på sin expertis och får verktyg för att förbättra sitt kreativa tänkande, något som i sin tur har en positiv påverkan på individuell kreativitet.

Amabile specificerar att den kreativa arbetsmiljön framförallt ligger i ledarnas händer. Företag E har ett annat perspektiv på denna saken. De uttrycker att en kreativ miljö inte är definierad inåt i företaget, utan en egenskap som definieras av resultat och omvärlden. Därmed är det upp till organisationen som enhet att bevisa att de driver en innovativ och kreativ miljö. Denna ledaren fransäger sig då det totala ansvaret för att skapa en kreativ miljö och satsar hellre på en resultatbaserad kultur som förhoppningsvis ska uppnå det samma.

Vi ser att uppmuntrande ledarskap är ett element med oändliga närmande. Att tillrättalägga för en kreativ och trygg kultur är ett återkommande tema under intervjuerna vilket tyder på en förståelse för ledarens möjlighet för påverkan i detta område. Nämnvärt är att det är en uppgift som kan kräva ett set av egenskaper som alla ledare inte nödvändigtvis besitter. Genomförandet av denna typen av ärenden är beroende av ett öppet sinne och respekt för sina anställda. Tilltag som att involvera sig och göra sig tillgänglig i anställdas vardag är exempel på detta som stämmer väl överens med både Amabile, Depaul och Robinsons teorier. Med det sagt, märker vi att en majoritet av företagen har väl etablerade åtgärder för att fostra den individuella kreativitet och alla tre kreativitetskomponenterna. Däremot finns det rum för förbättring i förhållande till att utveckla kreativiteten i grupp. Här är det nödvändigt att addera och aktivt arbeta med saker som den generella kulturen och gruppaktiviteter.

4.6 Analys av Organisatoriskt stöd

Vår teori visar att organisatoriskt stöd på många sätt kan kopplas till uppmuntrande ledarskap. Edmondsen definierar viktigheten av en mellanmänsklig trygghet på arbetsplatsen, som vidare bidrar till en miljö där de anställdas kreativitet kan blomstra. Då detta är tillrättalagt av ledaren i en organisation, kommer en sådan struktur vara beroende av att alla organisationens led bidrar. Genomgången av intervjuerna tydliggör att psykologisk trygghet på arbetsplatsen är ett element som flera av företagen viktligt. Att konstant involvera alla deltagare i den kreativa processen är ett exempel som Företag B lägger fram. Flera företag specificerar att en gruppdynamik som låter de

ansatta yttra sina idéer och meningar är en grundläggande förutsättning för att främja kreativitet. Detta bekräftas även av intervjuerna med ledare från Företag D, Företag C och Företag F.

Företag C styrker Edmondsons teori ytterligare ved å understreke lederens rolle i et arbeidsmiljø. De uttrykker at et kreativt arbeidsmiljø starter hos ledelsen og er dermed deres ansvar å skape trygghet blant sine ansatte. Videre forteller de at det kan være utfordrende for ansatte å både gi og ta kritikk i frykt om at noen vil ta det personlig. Derfor er det opp til ledelsen å skape et miljø hvor slike samhandlinger trygt kan skje, og dermed kunne fremme hverandres ideer og meningar.

Företag B går in på hur detta kan uppnås genom socialisering utanför jobbet. De visar till ett fokus på psykologisk trygghet och hur man kan skapa ett bra team genom relationsbyggande utanför arbetstid. På detta sättet kan anställda känna sig tillräckligt trygga att komma med samt ta emot feedback på andras arbeten, våga uttrycka sina tankar och idéer, samt fortsatt bidra till kreativitet på gruppnivå. Det faktum att organisationen ekonomiskt stöttar detta tillsammans med resor är ett tydligt tecken på att de har uppsatta strukturer för det ända upp i ledningen. Ett koncept som stämmer överens med både Amabiles och Edmondsons teorier kring stöd från organisationen. Även här är det värt att nämna Företag J och de 30-60 minuterna de sätter av varje vecka för anställdas personlig utveckling. Att avdelningschefer och andra högt uppsatta auktoriteter är delaktiga i detta tyder på att organisationen har en positiv syn och stöd till kreativitet. Som vi nämnde tidigare, så kan detta ha en effekt på expertis och inre motivation, samt en anställds individuella kreativitet.

Företag A närmar sig detta konceptet genom att konstant uppmuntra till samarbete, workshops och "co-creating". Ledaren menar att det förstärker relationerna och därmed trygghet och kreativitet, eftersom dessa uppfattas gå hand i hand. Detta kan vi knyta upp mot uppmuntrande ledarskap, då det är en ledares uppgift att sätta de riktiga ramarna för denna typen av uppgifter. Denna typen av struktur tyder på ett stöd för kreativitet som går genom hela organisationen vilket kan vara nödvändigt för att det verkligen ska kunna ta fäste. Vidare stödjer det även Robinsons teori att företag bör omfamna kreativitet som en process utan att nödvändigtvis fästa det vid ett resultat. Företag A och deras operationer visar att de har en förståelse för att detta i sig självt kan skapa värde för organisationen, samtidigt som det har möjlighet att utveckla anställdas kreativa tänkande. Att känna stöd för sina kreativa initiativ ända upp i toppen av organisationen kan ha dramatiska verkningar för alla de tre kreativitetskomponenterna hos anställda. Det ger dom även möjligheten

att uttrycka sin kreativitet både på grupp- och individnivå. Allt detta då det bidrar till en generell öppen och tillåtande kultur.

Företag A berättar att de för närvarande arbetar med en mekanism som ska bidra till informationsdelning inom bedriften. Systemet är ägnat för ansatta som har varit på kurs, seminarium och liknande, som då ska ha möjligheten att dela sin kunskap och sina upplevelser med de andra. Denna mekanismen passar väl in med Amabiles teori om informationsdelning och samarbete som en del av organisatoriskt stöd. Detta är ett initiativ som kan bidra till gruppkreativitet genom att man styrker kommunikationen mellan dem och på så sätt bygger upp en förståelse för varandra. Detta gör det lättare att sedan arbeta tillsammans då man har en förhållandevis mer gemensam utgångspunkt i arbetet.

Den mellanmänniska tryggheten är ett element som fungerar för många kreativa organisationer och visar till att ledare kan dra nytta av en sådan miljö. Det är tydligt att många ledare förstår att kreativitet bör vara en central del i organisationen för att kunna nå gynnsamma resultat. Dessutom ser majoriteten värdet i att implementera åtgärder som utvecklar trygghet, trots deras olika tillvägagångssätt. Det vi dock saknar i vår analys är mer vardagliga operationer, såsom att dela framgångsrika initiativ på med hela organisationen för att lyfta fram duktiga anställda. Detta är något som Företag G gör, då de nämner att de har som vana att försöka uppmärksamma och få fram extra bra saker när deras anställda för det. Detta menar Amabile är ett av de enklaste tilltagen som organisation att visa sitt stöd för kreativa experiment. Vi märker även att en del av företagen gör vissa handlingar i förhållande till kreativitet på gruppnivå men att det finns ytterst få åtgärder som yrkar till anställdas individuella kreativitet. Detta menar vi är något som kan förbättras hos alla intervjuobjekten.

4.7 Sammanfattning

Under vår analys har vi stött på flera olika perspektiv på kreativitet i förhållande till Amabiles tre kreativitetskomponenter och sex kategorier för kreativt främjande ledarskap. Generellt sett framgår det genom våra intervjuer att majoriteten har en positiv inställning till kreativitet både som koncept och arbetsverktyg.

Under analysen av företagens synsätt på utmaning har vi upptäckt att flera av dem har en uppfattning av vikten av att kunna tilldela rätt uppgift till rätt person. De förstår att detta kan ha en enorm påverkan på deras anställda, men de är inte fullkomligt informerade på ämnet. Ett par utav intervjuobjekten visar också till en förståelse för det arbete som krävs för att man som ledare ska kunna göra detta ordentligt. Det gäller att ledaren lägger både tid och energi på att lära känna företagets olika uppgifter, men framförallt sina anställda. På så sätt kan de sedan utmana sina anställda precis så mycket att de inte är uttråkade, men inte heller känner sig överväldigade. Det vi däremot märker är att nästan alla företagen saknar en aktiv, strategisk ståndpunkt i arbetet att lära känna sina anställda. Flera av dem har inga tydliga implementerade strukturer för att fylla detta syfte. Detta är nödvändigt för att kunna utveckla både anställdas individuella och grupp kreativitet. Speciellt då Amabile menar att detta är den kategori som har störst verkan på alla de tre kreativitetskomponenterna; kreativt tänkande, expertis och motivation.

När våra intervjuobjekt berättar om deras syn på frihet är det nästan i samma ord som Amabile. Majoriteten av dem tror på samt arbetar utifrån tron att ledningens roll är att definiera ett tydligt mål och ramverk alla gemensamt ska arbeta mot. Därefter är det upp till varje enskild anställd att välja vilka medel de vill använda för att ta sig dit. Autonomi, ägarskap och frihet under ansvar är återkommande teman under vår analys och visar till den förståelse de har för frihet. Om de fortsätter med detta kan det gynna dem enormt, då korrekt bruk av verktyget ger anställda en känsla av ägande, vilket i sin tur kan bidra till deras individuella kreativitet.

Ett företags resursfördelning, främst i form av tid och pengar men även fysisk tillvaro, har en kraftig inverkan på anställdas möjliga kreativitet. För lite utav någon av dem kan ha en demotiverande och destruktiv effekt på en anställds kreativitet, medan över en viss gräns har det ingen påverkan alls. Under vår analys upptäcker vi att de flesta har tankar om att man bör allokera en viss mängd resurser för kreativa initiativ. Ett praktexempel på detta är ett företag som investerar 30 000kr om

året direkt i sina anställdas kreativa utveckling. Däremot blir det tydligt genom intervjuernas gång att det saknas ordentliga, implementerade strukturer för att göra detta på bästa möjliga vis. Därför anser vi att för att fullt utnyttja de resurser som finns tillgängliga bör majoriteten av företagen ta en mer metodisk tillnärmning till denna uppgiften. Anledningen till detta är att beroende på hur man väljer att allokera sina resurser har det potential att påverka både individ- och grupp kreativitet.

Arbetsgruppsegenskaper är en utav Amabiles mer komplicerade kategorier. Att lyckas sammanföra olika personer vars individuella styrkor och egenskaper lyfter varandras är en ständig balansgång för ledare. Det svåraste med uppgiften är att skapa nyanserade team med precis rätt mängd konflikt för att kunna skapa nytänkande lösningar men fortfarande samarbeta kreativt under ett helt projekt. Vår analys visar på att en klar majoritet har en förståelse för detta. Utöver ett företag som har en tro på att grupper med relativt lika medlemmar är det optimala, berättar de flesta om komplexiteten av problemet och energin som krävs för att lösa det på rätt sätt. Ordentligt sammansatta arbetsgrupper kan självklart ha en djup påverkan på grupp kreativitet, men erbjuder även möjligheten för att nå deras individuella kreativitet och interna motivation. Däremot tyder flera svar på att denna förståelsen huvudsakligen är teoretisk. Ett par företag arbetar aktivt med att ledarna och deras anställda ska lära känna varandra, både under och utanför arbetstid. Detta är praktiska tilltag som vi anser bör nyttjas mer för att uppnå sitt fulla potential.

För att anställda ska känna sig sedda och hörda är det viktigt för ledare att konstant uppmärksamma deras företag. En av ledarens viktigaste roller är att kontinuerligt bygga en kultur som fostrar både sina anställdas kreativitet och kompetenser. Under analysens gång märker vi att det finns många olika närmanden till att utveckla sina deras individuella kreativitet. Specifikt upptäcker vi att många yrkar för en trygg, respektfull och öppen kultur, där anställda uppmuntras till att misslyckas och testa på saker. Involvering i sina anställdas vardag genom check-ins och veckovisa utvecklingssamtal har flera utav dem inarbetade strukturer för att yrka till alla de tre kreativitetskomponenterna hos sina anställda. I kontrast till detta ser vi dock att det saknas konkreta tilltag för att utveckla grupp kreativiteten. Fler bör arbeta aktivt med ett uppmuntrande ledarskap som sträcker sig förbi individen, och fokuserar mer gemensamma framsteg.

Kreativitet bär ett rykte om att det endast är till för specifika roller eller avdelningar. Något som Amabile och många av de andra teoretikerna vi studerat går tvärt emot. Därför är det viktigt att användandet av kreativa processer, initiativ och närmanden stötts genom hela organisationen. Våra

intervjuobjekt berättar om flera olika sätt att göra detta på. Ett företag utvecklar ett system för att förbättra informationsdelning i hela företaget. Ett annat menar att de har som vana att kontinuerligt lyfta fram och uppmärksamma speciellt lyckade initiativ deras anställda gör och dela det med hela organisationen. Något som är ett starkt exempel på en aktivitet som stöttar kreativitet på organisationsnivå enligt Amabile. En organisation som stöder sina anställdas kreativa initiativ yrkar till alla tre kreativitetskomponenter. Även om det kan uppfattas som enkla åtgärder, bidrar det till en generell innovativ och kreativ kultur som genomsyrar hela organisationen. Det lägger också en stark grund för att kunna utveckla kreativiteten på gruppnivå. Slutligen tyder vår analys på att det finns för få inarbetade system och strukturer som stöttar gruppkreativiteten och vi saknar åtgärder som påverkar kreativiteten på en individuell nivå. Vi ser att många har en teoretisk kunskap om både grupp och individuell kreativitet men inte har tillräckligt konkreta, funktionella initiativ. För att förbättra detta anser vi att det bör finnas fler vardagliga tilltag som konstant kan stödja och fostra varje anställd.

Kapitel 5
Kapitel 5

Konklusion Konklusion



Utifrån vår analys kommer vi i detta avsnitt dra slutsatser kring våra mest betydande upptäckter i relation till vår problemställning.

I början av vårt arbete utformade vi följande problemställning: *Hur leder man för kreativitet på individ- och gruppnivå i organisationer?* Där har vi valt att använda Teresa Amabiles ramverk för kreativitet, inkluderat de tre kreativitetskomponenterna och hennes sex punkter för kreativitetsfrämjande ledarskap. Vi kommer därmed fokusera våran konklusion på två nivåer: individuellt och grupp.

Ett problem som vårt arbete belyser hos flera företag och ledare är att de har tendenser till att se sina anställda som en homogen grupp. Även om det är medvetna om att alla deras teammedlemmar bör ses och utvecklas som individer, kom det fram att det inte finns tillräckligt med handlingsfasta åtgärder som främjar dem personligen. Framförallt har vi upptäckt att det saknas ett aktivt och strategiskt närmande till detta. Fler företag och ledare behöver metodiskt sätta upp strukturer som främjar individers kreativitet. För att göra detta måste de få en bättre insikt i hur man arbetar för att motivera enskilda anställda, speciellt för att yrka till alla deras tre kreativitetskomponenter.

Sammanfattningsvis menar vi att de åtgärder som görs idag genom ledarskap kring individuell kreativitet bör förbättras. Detta genom att arbeta mer aktivt med att sätta upp strukturer och göra fler konkreta, vardagliga tilltag.

I likhet till de problem vi ser med individuell kreativitet är vår uppfattning att det idag inte utförs tillräckligt med incitament kring grupp kreativitet. Det har blivit tydligt under våra intervjuer och vår analys att endast ett fåtal av företagen har strukturer som kontinuerligt stöttar kreativitet i gruppssammanhang.

Vi anser att även om flera ledare är medvetna om vikten av varierande grupper, ser vi få åtgärder i förhållande till hur dessa ska bildas. Hur de bör arbeta för att förbättra deras förståelse av gruppens samspel, samt hur de ska kunna identifiera allas specifika roller inom gruppens ramar. Även om detta finns hos ett par av våra intervjuobjekt är det långt ifrån majoriteten som idag har verksamma aktiviteter och strukturer för detta. Vi vill därmed påstå att det bör göras fler tilltag av ledare när det kommer till att bejaka alla de tre kreativitetskomponenterna inom arbetsgrupper, och därmed bilda starkare, mer varierade och effektivare grupper.

5.1 Förslag till vidare forskning

Under genomförande av uppsatsen har det framkommit flera funderingar och intressanta diskussioner om teman som skulle kunna studeras vidare inom ledarskap och kreativitet.

Syftet med vårt projekt var att studera hur man leder för kreativitet på individ- och gruppnivå, med Amabiles verk och intervjuer med diverse ledare som ramverk. Med detta som underlag till kommande forskning hade det varit intressant att undersöka vilka av dessa åtgärder som implementeras i näringslivet. Ett alternativ hade varit att använda sig av både kvantitativa och kvalitativa metoder för att få en mer omfattande bild av den generella kreativitetsnivån i olika organisationer.

För att få en bättre förståelse och djupare inblick i vår problemställning hade vi utvecklat en bredare intervjuguide. Vi hade även lagt mer vikt på att följa upp och kontaktat intervjubjekten för vidare frågeställningar. Vi känner att det finns mer att utforska än det vi gjort idag. Vidare hade det varit intressant att observera och intervjua de anställda till ledarna vi pratat med. Detta för att få ett annat perspektiv på vår frågeställning, samt se om de håller med om ledarnas uppfattningar.

Fortsättningsvis upptäckte vi att det är många som har en teoretisk förståelse för behovet av mångfald i arbetsgrupper. Det hade varit intressant att utforska hur den optimala gruppammansättningen skulle kunna se ut. Hur man mer djupgående kan identifiera kreativt främjande samspel och specifika roller inom en grupp är även ett tema som vi hade velat undersöka.

Med mer tid hade vi även velat göra en mer djupdykande studie under en längre period där en organisation implementerar Amabiles tilltag i praktiken. Vad kan det ge för faktiska resultat för organisationen? Hur väl anpassade är Amabiles teorier för olika typer av organisationer? Detta hade varit intressant att ta sig an för att få en ännu bättre förståelse för både hennes teorier och kreativt ledarskap i praktiken.

I vårt projekt var intervjubjekten endast från den privata sektorn. Ytterligare förslag till vidare forskning hade varit att undersöka om det finns ett behov för ökad kreativitet i den offentliga sektorn. Även vad de har för tilltag för att stimulerar sina anställdas kreativitet. Hur annorlunda blir

upplägget i förhållande till resurstillgångar? Hur mycket frihet är det egentligen i deras arbete?

Stöttar offentliga organisationer kreativitet överhuvudtaget? Detta är frågor som vi hade fått svar på.

Kapitel 6
Kapitel 6

Kreativ lösning Kreativ lösning



I detta kapitlet ska vi presentera en kreativ lösning på grundlag av våra fynd i analysen och konklusionen baserat på vår forskning.

6.1 Kärnan av The Amazing Race to Creativity

The Amazing Race to Creativity är en hemsida och plattform i formen av en hemsida till för alla ledare som önskar att förbättra sin ledarskapsstil, med syftet att främja kreativiteten och anpassa sig sina anställdas behov. Hemsidan kartlägger ledarens kriterier inna varje område som visas fram i kapitel 2. Den ska bidra till att visa fram områden som kan förbättras vid hjälp av övningar och metoder.

6.2 Presentation av The Amazing Race To Creativity

Under denna punkt ska vi presentera varje element av hemsidan och plattformen, ARtC.no.



The Amazing The Amazing Race to Creativity Race to Creativity

Kreativitet kan ge dig och ditt företag ett enormt försprång i dagens konkurrenskraftiga affärsmiljö. Om du har förstått det, har du tagit det första steget. The Amazing Race to Creativity är en digital verktygslåda för ledare som hjälper dig låsa upp den kreativa potentialen i ditt team. Vi är din one-stop-shop för att ta ditt företags kreativitet från noll till hundra!

Ta ledarskapstestet



Figur 6.1 - Framsida av hemsidan

6.2.1 Hur det fungerar

Under denna sidan ska plattformen presenteras för besökaren, tillsammans med tillvägagångssätt och vad den blivit inspirerad av. Detta kommer ge besökaren grundlaget de behöver för att förstå konceptet, skapa en profil och navigera sig på sidan.

Hur det fungerar Hur det fungerar

1 - Test

Börja din utveckling med ett test för att ta reda på hur du ligger till idag. Testet kommer att utmana dig till att reflektera över din ledarskapstil.

Resultatet kommer självklart vara beroende av hur ärlig du väljer att vara. Men med tanke på att du redan sitter här och överväger att låta oss hjälpa dig bli en bättre ledare, litat vi på att du ger dig själv det mest realistiska fundamentet för din egen del.

So, let's go!

3 - Kreativitet!

Vår önska är att ge dig de verktygen och inspiration du behöver för att vinna kreativitetstestet. Näringslivet är i evig utveckling och blir konstant mer utmanande. Men samtidigt kan vi ju bara skatta oss lyckliga att vi får vara med. Och att vill göra detta med oss! Är du redo att revolutionera sättet du jobbar på?

2 - Verktyg

Nu tar vi en titt på verktygslådan. Den är sammansatt med inspiration från Teresa Amabiles kända verk om kreativa ledarskap. Hon är en känd akademiker som också visar sig vara professor på inget annat än Harvard Business School. Så om det är någon man ska ta råd från är det denna kvinnan.

Den digitala verktygslådan inkluderar resurser som är baserade på sex olika kategorier, som borde finnas på plats för en ledare. Efter det ovannämnda testet får du en översikt på din status på varje utav dessa i din profil med förslag på vad som kan förbättras. Detta blir presenterat tillsammans med en rad övningar som kan utföras för att utveckla dig själv och såklart dina anställda.



Ta ledarskapstestet

Figur 6.2 - Hur det fungerar

6.2.2 Ledarskapstest

Med ett ledarskapstest vill vi ta fram status på hur personen leder sitt team. Det gör vi genom att ställa 30 frågor och påståenden som är byggda på material från projektet. Primärt Amabiles sex kategorier samt hennes tre komponenter för kreativitet: Motivation, personlig utveckling och kreativt tänkande.

Plattformen kartlägger sedan områden som ledaren är bra på och vilka områden som behöver förbättras för att kunna leda för kreativitet på bäst sätt.

Ledarskapstestet

Ledarskapstestet

För att verkligen förstå dina specifika behov har vi konstruerat ett test. Här ställer vi dig frågor om din syn på kreativitet, vad du gör för tilltag idag och vilka resurser du har tillgängliga. Efter det sätter vi upp en skräddarsydd profil för dig som förklarar hur du kan gå vidare med ditt kreativa lärande.

Vi har en tro på att jobbet ska vara kul, och ska vi visa dig hur. Det är 10 minuter av ditt liv som du kommer *aldrig* komma ångra.

Ta mig till frågorna



Figur 6.3 - Ledarskapstest (exempel på fråga och resultat från test finns i Bilaga IV)

6.2.3 Profil

Resultatet av ledarskapstestet kommer dyka upp som en översikt i profilen i form av sex barometer. Här kommer det också presenteras övningar som är förslaget utifrån kriterierna på användarens profil. När dessa är fullförda kan de markeras som “utfört” och då kommer passande barometer uppdateras och ett nytt förslag kommer ersätta den tidigare.

Profil Profil



Utmaning



Frihet



Resurser



Arbetsgruppsegenskaper



Uppmuntrande ledarskap



Organisatorisk stöd



EAD Advertising and Marketing

Bra jobbat med förra resurs-övningen! Nu är det dags att ta tag i några av dem andra kategorierna. Vi rekommenderar att ni dyker in i Frihet och Organisatoriskt stöd. Lycka till!

Nästa uppgift



Frihet - *Släpp loss*

Nu ska vi i tilläg till att lätta på tyglarna, utvidga ledarperspektivet. Välj ut tre anställda som ska jobba individuellt med ett tidigare case du själv jobbat med. De har uppenbart fria tyglar och ett dygn på sig. Övningen kommer att ge dig som ledare insikt i vad dina anställda kan få till med minimala begränsningar.



Figur 6.4 - Exempel på profil

6.2.4 Verktyg

De sex olika barometrarna representerar de sex olika kategorierna lagt fram av Teresa Amabile. På denna sidan får läsaren en kort förklaring av varje kategori. Det kommer vara möjligt att klicka på varje dessa element för att få en bredare översikt över vad det vill innebära, samt exempel på övningar som passar i denna kategorin.

Verktyg Verktyg



Utmaning

Att tilldela rätt person med rätt uppgift kräver mer övervägning än vad du kanske tror. Här gäller det att mixa och matcha, med måtta. Fel parning kan betyda att anställda känner sig överväldigade och stressade. Att känna dina ansatta är nyckeln för att knäcka denna koden.



Frihet

Du kanske är där du är idag för att du tagit många rätta val, men det betyder inte att andra har fel. Vill du veta vad dina anställda går för behöver du ta av stödhjulen och släppa tyglarna fria så att de kan finna vägen till mål själva.



Resurser

Tid och pengar är uppenbart två resurser som har en inverkan på anställda. Att finna den perfekta balansen mellan trivsel och spänning är svårt. Det behöver testas, anpassas och uppdateras kontinuerligt. Men när du hittar sweet spotten sitter du kvar med stadens kreativaste och mest motiverade team.



Arbetsgruppsegenskaper

Som ledare behöver du förmågan att sätta samman komplementerande arbetsgrupper, något som kräver ett öga för detaljer. Det gäller att hitta balansen mellan intellektuella och kulturella bakgrunder för att få till den spännande friktionen som skapar enhörningar och ufon.



Uppmuntrande ledarskap

En ledare som kör sitt eget race, utan lyhördhet, uppmuntran och empati lägger inte ett gott grundlag för en kreativ kultur. För att medarbetare ska kunna ta fram sin inneboende kreativitet och kunna arbeta lösningsorienterat är din närvaro som ledare viktig.



Organisatoriskt stöd

Därför är det dags för alla organisationer att se kreativitet som en integrerad del i organisationen snarare än som en separat del (även du som du inte jobbar inom, design, marknadsföring eller reklam).

Figur 6.5 - Översikt av verktyg (de olika verktygen blir presenterade var för sig i Bilaga V)

6.2.5 Övningar

Övningarna blir presenterade tillsammans med en förklaring på syftet med övningen, tillsammans med en svårighetsgrad och passande tidsram. Vidare blir tillvägagångssättet framställt stegvis.

Definiera ett misslyckande



En anledning till att anställda inte tänker utanför boxen kan vara rädsla för att göra misstag, och en saknad av stöd för sina kreativa initiativ.

Misslyckande och kreativitet går hand i hand, men hur du som ledare hanterar initiativ som inte når kommersiell framgång kan vara avgörande.

Ingen vill vara orsaken till ett misslyckande. För att bidra till en kultur där man vågar experimentera och utforska nya möjligheter måste din reaktion på misslyckade kreativt initiativ vara lik den på ett lyckat.

• För att alla ska få vara delaktiga krävs den här uppgiften att man max är 5 personer.

• Om du arbetar i en större organisation gör du övningen tvärs över avdelningar.

Svårighetsgrad



Tidsram



Gör så här

Steg 1

1. Vad är ett misslyckande? Arbeta fram flera definitioner.

- 2 minuter: Varje person skriver ner vad de tänker kan vara ett misslyckande på en post-it.
- 15 minuter: Alla delar med sig i sin grupp vad man skrivit.

2. Varför är det läskigt?

- 2 minuter: Varje person skriver ner vad de tycker är läskigt på en post-it.
- 15 minuter: Alla delar med sig i sin grupp vad man skrivit.

3. Hur borde en reaktion vara på ett misslyckande?

- 2 minuter: Varje person skriver ner bra reaktioner på en post-it.
- 15 minuter: Alla delar med sig i sin grupp vad man skrivit.

4. Hur ser en process ut som gör att ett team kan lära sig av sina misstag tills nästa gång?

- 5 minuter: Varje person skriver ner stickord till en process på en post-it.
- 60 minuter: Arbeta fram en process från era förslag.

5. Varje grupp sammanställer resultaten från de fyra rundorna och ger till ledaren.

Steg 2

• Samla förslagsvis en ledare från varje avdelning, alternativt anställda med en beslutningstagare.

• Börja nu på en "Vad som händer när du misslyckas"-handbok utifrån alla sammanställningar (Möjligheterna är oändliga på hur kul den kan bli. Tänk färg, form, personas)

Genom att bena ut hela processen kring ett misslyckande så skapar ni en gemensam bild av det. Det gör att ni står som en enad front och samtliga kommer bli modigare med att tänka annorlunda.

Figur 6.6 - Exempel på övning (ännu ett exempel finns i Bilaga VI)

6.2.6 Medlemskap

The Amazing Race to Creativity kommer erbjuda en gratis testperiod över 30 dagar. Användaren kommer få möjlighet att testa hemsidans funktioner i praktiken, samt upptäcka värdet i ett medlemskap. Efter testperioden kommer ett medlemskap kosta 1499 kr per kvartal, som inkluderar en organisations licens. Detta innebär att alla i en ledningsroll innåt i företaget kommer ha möjlighet att skapa en egen användare utan extra kostnad.

6.3 Kommunikationsstrategi

6.3.1 Målgrupp

I denna kommunikationsstrategi är det ändamålsenligt att marknadsföra mot en större målgrupp. Vid att sätta strama ramar kring en specifik målgrupp kan vi riskera att förlora potentiella leads och intressenter på grund av misstolkade analyser (Sharp 2010, 47-48).

Därmed definieras målgruppen som:

Primär målgrupp - Etablerade företag

Denna målgruppen omfattar alla ledare och mellanledare i företag. Dessa är större, etablerade företag med en flexibel budget.

Sekundära målgrupper - Start-ups och scale-ups

Målgruppen har begränsade ekonomiska medel och är beroende av betydligt ökat värde i företagets drift för att köpa medlemskap.

6.3.2 Mål

För att skapa och upprätthålla ett fokus med kommunikationsstrategin har vi valt att definiera några konkreta mål för våra kommunikationstilltag.

6.3.2.1 Överordnat mål

Det överordnade målet med strategin är att upparbeta en ledande position inom kreativa verktyg för ledare i Norge innan 2030.

Delmål

Det överordnade målet delas upp i delmål för att specificera exakt vad det innebär.

Delmål 1 - 500 nya medlemmar på plattformen i löpet av Q3 2020.

Delmål 2 - 60% konverteringsfrekvens efter avslutad testperiod i Q3 2020.

Delmål 3 - 1000 genomförda övningar i slutet av Q2 2021.

6.3.3 Kommunikationstilltag

I denna delen introduceras en rad kommunikationstilltag för att kunna lansera och marknadsföra The Amazing Race to Creativity.

6.3.3.1 Pressemeddelade

Pressmeddelandet till The Amazing Race to Creativity omhandlar lanseringen av plattformen. Målet med detta tilltaget är att skapa medvetenhet till konceptet och börja forma varumärket genom att få pressmeddelandet ut till relevanta publikationer och aktörer. Detta kommer göras vid att ta kontakt med publikationer som Shifter, Innovasjon Norge och E24 före vi skickar pressmeddelandet. Det gör vi för att skapa intresse innan eventuell publicering. Samma framgångssätt kommer bli använt med aktörer som MESH, Trigger och Askeladden, men med primära målet om att skapa leads till The Amazing Race to Creativity.

I pressmeddelandet inkluderar vi en introduktion av vad plattformen innebär, bakgrunden av projektet och information om lansering.

Ett verktyg för att främja kreativitet på arbetsplatsen

Denna hösten lanseras ett nytt ledarskapskoncept kallat "The Amazing Race to Creativity". Konceptet lanseras i form av en hemsida, där ledare för möjligheten att mäta sina förmågor till att leda för kreativitet, samt få verktygen till att förbättra sig inom fältet.

Med hjälp av ett ledarskapstest, profiler som mäter användarens skicklighet och övningar för att utveckla dessa, ska The Amazing Race to Creativity hjälpa ledare att främja kreativitet på arbetsplatsen. Övningarna presenteras med olika svårighetsgrader, tidsramar och vare sig de ägnar sig för individuellt eller grupparbete.

Konceptet har blivit utvecklat av tre studenter som har spenderat mestadels av sina studier på att forska om kreativitet. "Efter en grundlig marknadsundersökning såg vi att det saknas en konkret struktur för att främja kreativitet inåt i företaget. Därför önskar vi att skapa en typ av verktyg som kan hjälpa ledare tillrättalägga för en kreativ arbetsmiljö och samtidigt bli mer uppmärksamma på den påverkan de har som ledare" berättar studenterna.

Vidare berättar de att de dragit inspiration från den berömda akademikern Teresa Amabile. Amabile är professor i företagsadministration, men är nog mest känd för sin forskning inom kreativitet. "Under loppet av våra tre år på högskolan har vi spenderat en god del tid med Amabiles verk. Både i förbindelse med uppgift och hur vi har valt att närma oss vissa utmaningar, något som alltid har varit värdeskapande. Därför lät vi oss inspireras av Amabile när vi påbörjade detta projektet.

I förbindelse med lanseringen arrangeras det en tävling för ledare där de har möjligheten att vinna 100.000kr. Vinsten är ägnad för att utveckla ledaren och dess teams kreativitet. "Kreativitet och näringslivet är evigt utvecklande och därför utmanande. Men samtidigt kan vi skatta oss lyckliga som får vara deltagare" berättar grundarna av The Amazing Race to Creativity.

The Amazing Race to Creativity kommer att lanseras den 29 maj 2020 kl 09.00 på ARtC.no.

6.3.3.2 Tävling

I syfte att främja plattformen ska det arrangeras en tävling i förbindelse med lanseringen av ARtC. Tävlingen innebär att ledare delar sina kunskaper och idéer för att tillrättalägga för sina anställdas kreativa utlopp. Tävlingen har en egen landningssida där man förklarar dess innebörd. Den har en guide som stegvis berättar hur du ska göra för att delta, samt en förklarande video. För att kunna delta i tävlingen måste man först registrera sig på sidan. Detta är målsenligt för att på så sätt öka antalet medlemmar.

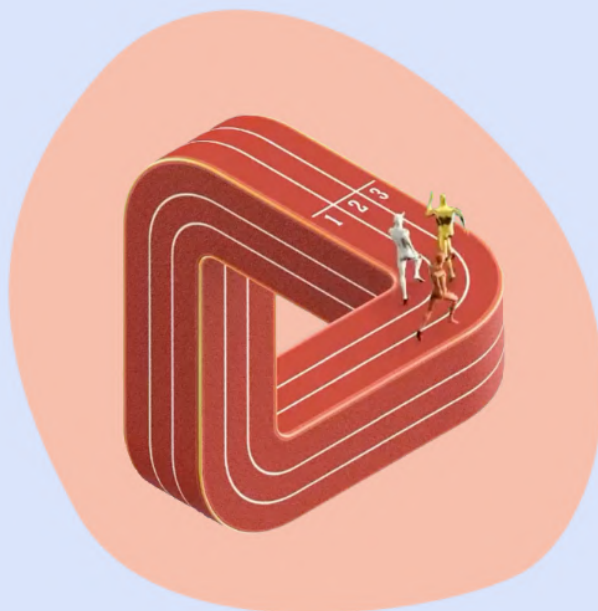
Efter att ha registrerat sig laddar man upp sitt bidrag i form av två eller flera övningar. Minimum en gruppövning och en individuell övning. Detta gör man på en sida som heter The Creative Universe. The Creative Universe är ägnad för ledarnas att ta del av varandras tips. Vi hoppas även uppnå en delningskultur som fortsätter efter tävlingens slut. I tävlingen kan man vinna 100 000kr. Priset är ämnat för den vinnande ledaren och dennes teams kreativa utveckling. Potten på 100 000kr kommer från medlemsavgiften som betalas i tjänsten.

The Amazing Race to Creativity

Hur främjar du kreativitet hos dina
medarbetare?

Dela med dig av ditt ess i rockärmen
och var med och tävla om en pott
på hela 100.000,-!

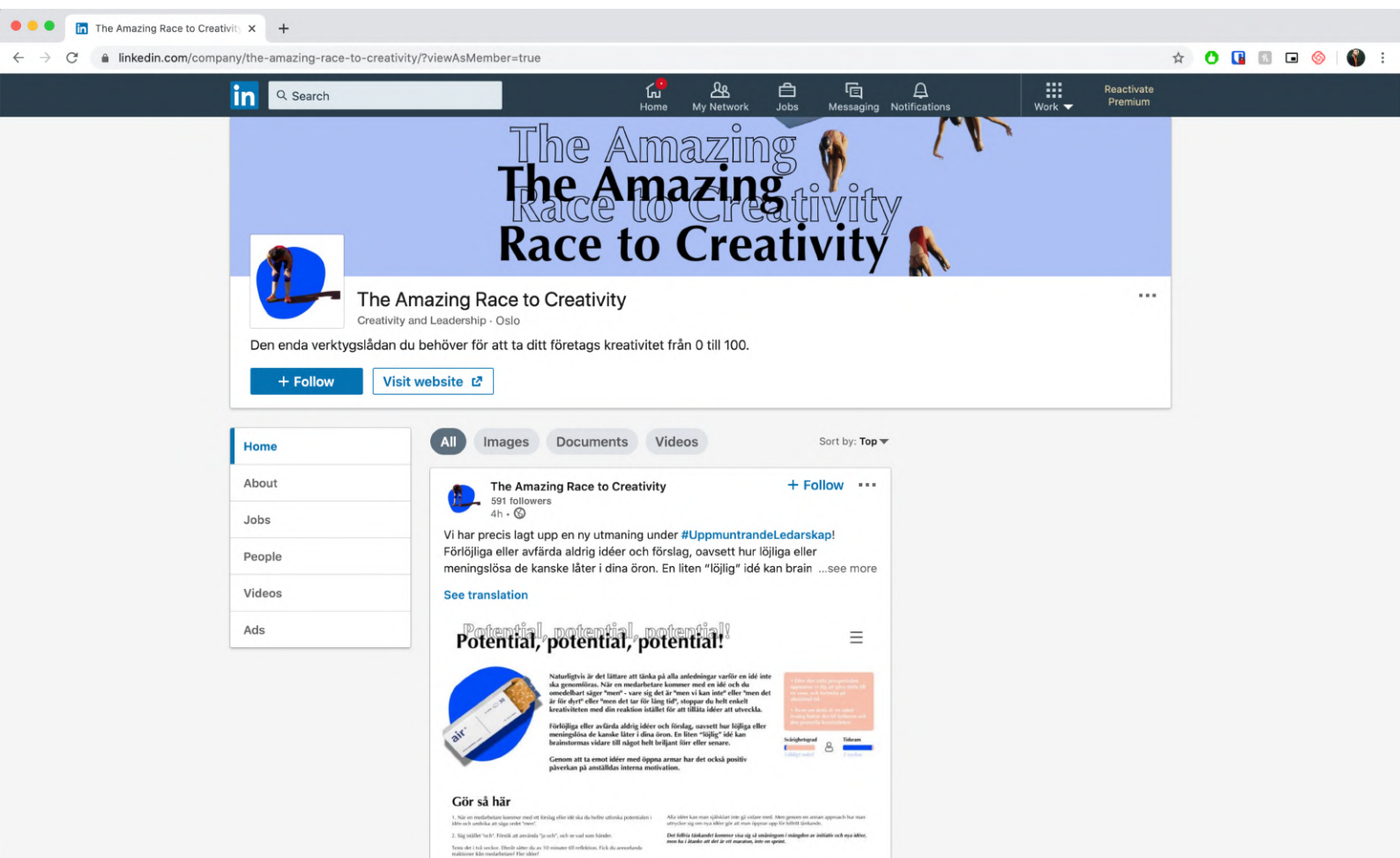
Läs mer



Figur 6.8 - Landningssida (resterande bilder för tävling och The Creative Universe finns i Bilaga VII)

6.3.3.3 LinkedIn

För att upprätthålla en kontinuerlig kontakt med våra kunder och andra intressenter har vi även valt att göra en LinkedIn sida. Vi valde detta medium istället för Facebook eller Instagram då det ägnar sig bäst för att kommunicera och marknadsföra mot företag. På sidan kommer vi kontinuerligt uppdatera med nya övningar, bloggposter om relevanta teman och bidrag från tävlingen som presenterats ovan.



Figur 6.9 LinkedIn sida med exempel på post

Vi har även gjort två LinkedIn annonser. Den ena inriktar sig på tävlingen och tar den som klickar på annonsen till landningssidan vi skapat för tävlingen. Den andra fokuserar på ledarskapstestet och vad vår lösning kan göra för ledare och företag. Målet med denna är att få folk till hemsidan och ta ledarskapstestet för att sedan börja använda tjänsten.



The Amazing Race to Creativity

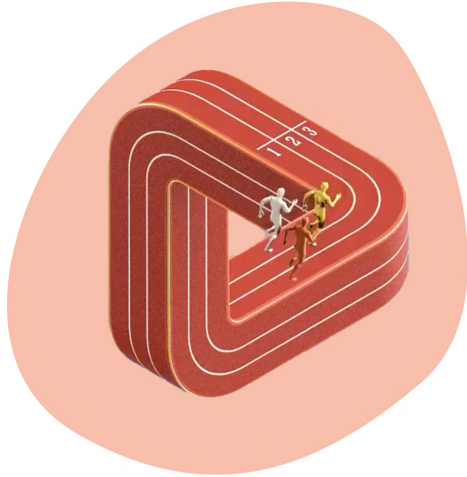
591 followers

Promoted



Aldrig någonsin har kreativitet varit en viktigare egenskap! En förståelse för hur kreativitet kan användas i arbetsvardagen är nyckeln för att knäcka konkurrensen i dagens tuffa businessklimat. Vi kan bevisa det, men vi vill att ni ska hjälpa oss!

Har du kommit på en efterträdare till brain storming? Tycker du att design thinking är för barn? Var med och tävla om 100.000kr till din företags kreativa budget genom att skicka in era egna övningar för att maximera kreativiteten!



The Amazing The Amazing Race to Creativity Race to Creativity

Figur 6.10 -

Tävlingsannonser

Hjälp oss hjälpa er revolutionera sättet ni jobbar på!

artc.no



113



The Amazing Race to Creativity

591 followers

Promoted



Står maskineriet stilla? Sitter du på en hög av idéer men vet inte vart du ska börja? Eller känner du bara att du vill ha det roligare på jobbet?

The Amazing Race to Creativity är en digital verktygslåda för ledare som hjälper dig låsa upp den kreativa potentialen i ditt team. Med våra övningar lär du och dina anställda känna varandra för att tillsammans kunna bygga lösningar i världsklass.

Vill du veta hur du ligger du till? Ta ledarskapstestet idag för att börja ta ditt företags kreativitet från 0 till 100!

The Amazing The Amazing Race to Creativity Race to Creativity



Är du redo att revolutionera sättet du jobbar på?

artc.no



147

Figur 6.11 -

Hemsideannonser

6.4 Vägen vidare

I denna delen önskar vi att presentera idéer till vidareutveckling av ARtC. Dessa presenteras med syftet att styrka och utvidga varumärket.

Efter företaget har upparbetat en etablerad struktur och en större budget, är det möjligt för att utvidga. Detta kan göras vid att arrangera en ledarskapskonferens med relevanta samarbetspartners. MESH kan vara en ideell kandidat förbindelse med detta, då de redan har en hub av entreprenörer som redan visat intresse för temat konferensen har.

Ledarskapskonferensen bjuder in direktörer, ledare, experter och blivande forskare till att delta i en arrangemang för att styrka sitt kreativa ledarskap. Konferensen ska bidra till att skapa och upprätthålla en konkurrenskraftig ledarstil i en bransch som är i konstant ändring. Konferensen kommer bjuda på strategier och tekniker som ledare kan implementera i sitt arbete.

Det bjuds in till workshops och föredrag. Kända namn inom det kreativa fältet kommer bli inviterade till att vara talare och workshops kommer arrangeras av ARtC. Under dessa kommer deltagarna få möjlighet att experimentera med valda teman, metoder och övningar.

I förbindelse med plattformen måste övningarna kontinuerligt uppdateras och utvecklas för att upprätthålla givande värde för användaren. Detta kan göras både av ArtC och genom bidrag från användare genom tävlingar och liknande.

Kapitel 7
Kapitel 7

Litteraturlista
Litteraturlista
och bilagor
och bilagor



Litteraturlista

Amabile, Teresa. 1998. "How to Kill Creativity". *Harvard Business Review*, Septemer-Oktober.

Läsdatum 7 Januari 2020: <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>

Amabile, Teresa och Steve Kramer. 2012. "Checking In with Employees (Versus Checking Up)"

Harvard Business Review, 7. maj. Läsdatum 27 April 2020:

<https://hbr.org/2012/05/checking-in-versus-checking-up>

Alvesson, Mats och Kaj Sköldbberg. 1994. Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. 3. utg. Lund: Studentlitteratur AB

Brooks, Heidi. 2017. "How Do Leaders Foster Engagement and Creativity?" *Yale Insights*, 14.

December. Läsdatum 7 April 2020: <https://insights.som.yale.edu/insights/how-do-leaders-foster-engagement-and-creativity>

Depaul A. Gary. 2016. *Nine Practices of 21st Century Leadership: A Guide For Inspiring Creativity, Innovation and Engagement*. Oxfordshire: Taylor & Francis Group

Duhigg, Charles. 2016. "What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team." *The New York Times Magazine*, 25. Februari. Läsdatum 21 Mars 2020:

<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Edmondson, Amy. 2018. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Merchant, Nilofer. 2019. "Your Employees Have All the Creativity You Need. Let Them Prove It." *Harvard Business Review*, 1. November. Läsdatum 7 April 2020: <https://hbr.org/2019/11/your-employees-have-all-the-creativity-you-need-let-them-prove-it>

Robinson, Ken. 2017. *Out of Our Minds: The Power of Being Creative*. North Mankato, MN: Capstone.

Sharp, Byron. 2010. *How Brands Grow: What Marketers Don't Know*. Oxford: Oxford University Press

Torr, Gordon 2008. *Managing Creative People: Lessons in Leadership for the Ideas Economy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd.

Wired. 2018. "AI and the Future of Work". Läsdatum 21 Maj 2020: <https://www.wired.com/wiredinsider/2018/04/ai-future-work/>

World Economic Forum. *The Future of Jobs Report*. Insight Report, 2018. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

Bilaga I - Intervjuguide

Introduktionsfrågor

1. Kan du ge oss en kort beskrivning av hur du definierar kreativitet?
 - a. Vad lägger du i konceptet?
2. Vad har du för erfarenheter av det i din karriär?
3. Vad anser du vara de bästa triggarna för kreativitet för dig och dina anställda/kollegor?
4. Hur ser du på utmaning som motivationsmodell?
5. Tycker du det är svårt att anpassa uppgift efter person?
6. Vilka element anser du bidrar bäst till en kreativ arbetsmiljö?
 - a. Ge gärna exempel på individ och gruppnivå.
7. Använder ni er av kreativa metoder?
 - a. I så fall vilka?
8. Är kreativitet en specifik egenskap som ni ser efter i er anställningsprocess?
 - a. Testar ni detta på något vis?
9. Hur strukturerar ni era arbetsgrupper?

Avslutningsfrågor

Bilaga II - Transkribering av intervjuer

Färgkodning

Utmaning

Frihet

Resurser

Arbetsgruppegenskaper

Uppmuntrande ledarskap

Organisatorisk stöd

Företag A

Intervjuare: How would you define creativity?

Företag A: I think creativity is particularly an urge, like a desire to want to make something. And the happy feeling you get when you make something. I think kind of a driver for what it is that we do as human beings when we create something.

Intervjuare: In your own personal and professional life, do you have any experiences with creativity?

Företag A: I was living in the bay area for 20 years, and over there I would say it's a culture of creation and many are driven by the need of being creative, because you kind of need to have the next big idea to be able to live easily in the bay area. The wealth, pressure that it puts on everyone there. In a weird way that kind of always has me thinking "oh we should make this". My husband is an engineer and I met him at work, we like to partner up on things. So if I have an idea of something, he can either help me make it happen or could help me figure out how to do it myself.

I feel like I'm kind of trained to think that way, to make another project, product or test something out.

Intervjuare: Sounds very nice. Like a very cool dynamic as well.

Företag A: Although, i don't know if he likes it.

Intervjuare: And in your professional life, What do you think have been the best triggers for creativity?

Företag A: Having a need for something often will trigger. So you know when the company wants to go into a new area or want to get a new client or that need for something. Where there is a need or an opening, and the urge to kind of fill that out and figure out what that is you can make to fill that. That does seem to be a good driver for the company. And for driving creativity at the company.

Intervjuare: Since you have been in interaction design, designteam, product team, have you experienced any differences between those, in terms of how you work with creativity?

Företag A: I think my new role is more administrative, there's a lot more creating time reports for what our hours are, checking for our budget, so it's more business related and in that way I find myself always trying to find ways to make those tasks take less time. So, the creativity now is more "oh, how can I do this, so I don't have to spend 4 hours every friday doing it." Maybe I can make a template and make someone to script and I don't have to do it at all. It's kind of funny, but I'm still doing product design, but it's within the constraints in the more administrative role I have now.

Intervjuare: It's all about making it fun, isn't it?

Företag A: Yeah.

Intervjuare: Do you have any go to ways for motivating people?

Företag A: I do try to limit negativity, always. I just feel that if something negative happens and there are times I've been asked to give negative feedback to somebody, I do feel that if i haven't witness it myself, I shouldn't criticize. I would push against doing it. Because it wouldn't be authentic and I'm very concerned with demotivation. Once criticism is out there, it weighs so much heavier than any compliment you could give. If that criticism really needs to happen, then I need to be prepared for a lot of building that needs to happen after that.

Intervjuare: Sounds like a very nice way to approach it. When it comes to environment, which elements do you think contribute best to a creative environment?

Företag A: So like, making teams feel creative?

Intervjuare: Yes, exactly!

Företag A: I think having people co-create with you. It's not as motivating to have somebody give you a bunch of tasks, maybe a little bit of structure is good, but so ok, we'll have Friday check ins. But then, having others co-create, what is the system for that? It helps everyone feel more creative, because they are setting their own rules. I think that's almost the key to making people feel empowered. They made the decision as well and haven't been handed to them."

Intervjuare: If we look at individual level, any ideas there? For specific colleagues?

Företag A: You mean to encourage them to be more creative?

Intervjuare: Exactly!

Företag A: I think in these times, it's rare that people lack creativity. If there is a lack, it's something that I should take care of. Maybe they have something taking up too much time, I could help them with. Like say they're building their hours or something and that is what takes too much time. And that's what's not motivating, then my role is actually to step in and help facilitate everybody, in doing their best work in being creative.

There are ways I can help with that. And usually through talking with people is how I found out that they are overburden with types of aspects of their job. Then I can talk to another person to help this person with this problem.

Intervjuare: That's very nice. So in terms of physical environment, do you feel impact on how people work?

Företag A: Yes, I think so. Well it's interesting, I don't know if it has been the same for you, but, some of my favorite jobs have been in the ugliest offices. But the excitement of the company was so exciting, that it didn't matter what ugly walls there were.

It's like, we had a vision for the future and that was the picture on the wall. I have also worked in beautiful offices, and that was also nice.

Intervjuare: Those horrible offices can be like a canvas.

Företag A: Maybe you see a future in it, maybe you actually see the beautiful office in it.

Intervjuare: When it comes to more tangible investments into employees development, do you do anything in terms of that?

Företag A: X does quite a lot. It's quite unique. They have a whole system they built for it. 8 hours a month set aside for people to work on their own personal competence. It's called "the hub time". They have a budget for conferences and courses they can take. In addition we are building a mechanism for it to be shared. So they can share what they learn with others.

Intervjuare: In terms of working in projects, have you done any proper creative methods, design thinking?

Företag A: We do a lot of workshops. Coming from the bay area I'm not familiar with these things agencies do. In the bay area we basically learn by doing, but I guess that's what design thinking is. I notice the difference here, there is a lot of more waiting I guess, or being fully sure when you're building. But in the bay area we tend to quickly make stuff and throw it out there to user testing, but here, and obviously if you want to hire a design firm you might want that done first, specially if it's a big project. So these processes, I would say design thinking methodology or google sprints, or similar, have more of a name or shape to them. So perhaps that we do things to encourage teamwork, collaboration, and co-creation.

Intervjuare: Any examples?

Företag A: We are doing a lot of workshops which I think are a very good idea. Now when I know more about it and would have done my job back in the bay area I would have been using workshops more often. Because sometimes the CEO had an idea and we just needed to write his idea down and he was so picky. But these are things that we would do as part of our jobs now, as a consultancy. Because that helps everyone to feel heard, and included and that they're creating together. Because trust and building is important.

Intervjuare: What could a workshop look like?

Företag A: It depends on what co-creation you need to do. I worked for Ruter for a while and the digital walls of Ruter customer center at Oslo S. They rebuilt it. So I gathered all the people who would have an opinion together. And we talked it through, essentially making some games together and being creative together. We cut out some faces of people who were possible Ruter customers. We made them imagine who the people were and what their backstory was. Why they're coming to the center, what they're doing, feeling and so on. It was really cute because the client really got into

it. As I think most people would. It's kind of fun to really create an identity for somebody. And then we posted it after and used it to check our work. "Would this be something for this character?" That's one example.

Intervjuare: Would creativity be a specific trait when you're hiring people?

Företag A: I think it is something that comes out with people, we do have a test for people before they're getting hired, that helps us understand how they're thinking of a specific task on a short time. We can see how creativity is expressed in how they create. For different types of designers it's very important. For others, maybe it is the third or fourth point of importance. I would say that a service designer whose focus is to do user research, then the research capabilities is the most important, but then if they make the most fantastic logo on their project isn't so important. But it could be creativity evident in how they would choose to do the research.

Intervjuare: What would the test look like?

Företag A: We give them a brief. A lot of times it's about projects we had in the past. Company X looking to expand their project offering. Basically outline a project. Your task is to create or recommend. In deckform, like a client presentation, what the solution would look like. Then we also see how people would present it, that's a big part of our jobs.

Företag B

Intervjuare: Hur definierar du kreativitet?

Företag B: Såna saker tycker jag är svåra och är egentligen inte någonting jag tänker så mycket på. Jag tror inte jag ska försöka att ge en definition på det. Däremot har jag några tankar om vad som är viktigt att tillrättalägga för, för att folk ska kunna uttrycka sig och vara involverade i kreativa processer.

Intervjuare: Det får du gärna berätta.

Företag B: Som chef för en grupp människor som jag vill ska vara involverade i kreativa processer, vår utveckling samt bidra till att ta oss vidare, så tror jag det är viktigt att folk känner varandra och är trygga på varandra.

Vi har tur i det avseendet att alla som jobbar i min avdelning är i relativt samma ålder, de flesta är 25-35 med relativt lik bakgrund som journalister. Eller åtminstone arbetat med TV. Jag vet att vi har tur. Det som har varit viktigt för oss hela vägen är att göra sociala saker med varandra, att lära känna varandra utanför jobbet. Jag hejar på att varje måndagsmöte ska börja med 30 minuter där vi pratar om vad vi har gjort i helgen.

Det är inte bortkastad tid, tvärtom är det väl investerad tid. Om man inte har den tryggheten på varandra så är man rädd för att vara ärliga och dela idéer. Jag kommer ihåg att jag läste en artikel som är relevant i ert projekt.

Vi började med detta ganska tidigt egentligen, omedvetet. Med att prata varje måndag, som fort kan bli en timme om hur saker var och saker som inte hade med jobb att göra. Så visade det sig att google har gjort en forskning på vad som kännetecknar effektiva team. Jag tror det är 7 år sen nu, där de på vanligt google sätt använde otroligt massa, egentligen forskat på en väldigt grundligt sätt och en av de sakerna som var viktigt för att ett team ska fungera bra var det de kallade emotionell trygghet.

Jag läste faktiskt om detta precis innan vi skulle prata. "psychological safety". Du kan googla det och hitta "What Makes a Great Team"-rapporten. När jag läste den så bekräftade det att det inte var slöseri på tid för oss att lära känna varandra utanför arbetet. Samtidigt som den gav en del nyttiga inspel och tog konceptet vidare.

När man ska ha en idéprocess måste man vara trygg på varandra. Våga att dela både dåliga och goda idéer. Ingen vet vilka som är de dåliga eller goda. Den harmonin och takhöjden är jag väldigt noga med i vår avdelning.

Då måste man som ledare ta ansvar för att vara förebild. I andra delar av företaget är det vanligt att man har medarbetarsamtal kanske en gång om året, någon har två gånger om året. Något som säkert är bra, men för min del så är det viktigt med kontinuerliga medarbetarsamtal med alla som jobbar för mig.

Vi sätter oss inte en gång i halvåret och pratar om hur de har det egentligen, för mig blir det långsökt. Jag förstår att om du har 1000 anställda så måste du på många sätt anpassa dig till det.

Intervjuare: Det låter som en väldigt bra bas för att komma vidare efter det.

Företag B: Så är det också saker som att vi har en överordnad plan om vart vi ska. Vi håller på med idéutveckling i alla riktningar, men det är en tydlig ambition om att vi ska. Nu i vårt tillfälle: nå unga användare och den ambitionen är knuten till vår överordnade strategi.

Även fast vi håller på med andra saker just nu än nyheter, så är vi likväl kopplade till den överordnade strategin till X och vi rekryterar en massa nya läsare och tittare in i X med profiler som X har. Vi distribuerar vårt innehåll på Snap och Youtube. För många medieanvändare så kommer deras första möte med X universet vara de innehållet vi lagar. De knyter oss lite till den överordnade strategin till X, som är nyhetsdestination 1 i Norge.

Intervjuare: Jättebra. Du har svarat på väldigt många frågor jag hade.

Företag B: Det är bra. Ifall jag ska lägga till något utöver det jag sagt: För fyra år sedan var vi ungefär åtta, nu är vi totalt sett med profiler, 25. I första året, var alla som jobbade för mig i produktion, jag var den endaste som inte var i operativ och lagade innehåll från dag till dag. Då var jag väldigt central i den "igångsättare" rollen, den rollen där du tar initiativ i idéutveckling och ser längre än 1-2 veckor fram i tid.

På en tidpunkt där vi blir flera är det viktigt från min sida att delegera det ansvaret vidare, så nu har jag ett par ansvariga producenter. I det att låta de utveckla något eget som jag nödvändigtvis inte behöver vara involverad i, tror jag också är viktigt för att upprätthålla skaparkraften och kreativiteten i takt som vi blir fler.

Det att se att du själv har en påverkning är kul och inspirerande. Så det att släppa kontrollen, att sätta en relativ långsiktig plan i stil med något i stil med: "Vi ska i denna riktningen" men inte gå in och detaljstyra alla kreativa processer i organisationen. Utan bara se till för att man jobbar mot samma mål. Det viktigaste jag säger är att det måste vara kul. Om att vi har det kul med det vi driver med, det är jag väldigt upptagen med.

Intervjuare: Man kan verkligen känna det på innehåll, om det har varit kul när det skapats.

Företag B: Om vi inte har kul när vi lagar det, varför i helvete gör vi det då? Då måste vi hitta något annat att hålla på med. Vi löser inte ett superviktigt samhällsuppdrag som grävande journalister, så det måste vara kul att hålla på med det.

Intervjuare: Du var inne på det här med fria tyglar och låta folk göra lite som dom vill, så länge de jobbar mot en sak. Har du satt en högre grad av utmaning på folk? Har du sett att det påverkar folk?

Företag B: Jag är nog inte den personen som käftar eller använder det som motivation men vi sätter tydliga målsättningar varje halvår för hur vi vill att innehållet ska utveckla sig.

För det första är det väldigt viktigt att involvera alla i att sätta mål. Det är något vi diskuterar fram i gemenskap. Det är inte så att det får några dramatiska konsekvenser ifall vi inte når målen vi satt. Men då måste vi evaluera och förstå vad vi kunde gjort annorlunda. Basically att lära oss vad vi har gjort fel.

En annan åtgärd vi gjort i gruppen för att hålla kreativiteten uppe är att se till att vi fortfarande har det kul. Vårt viktigaste mål har varit att vi ska göra något nytt varje halvår. Vad det än är. Vi ska göra något nytt. Det är tekniskt sett för att det inte är inte kul att göra samma sak. Även fast du upplever en viss framgång så är det inte kul att repetera dig själv..

Det var så vi starta youtube-kanal. Det var en konsekvens av det. Vi bestämde oss för att testa live-shows. Eller började och experimentera med TikTok. Istället för att det är en del av en power point strategi, är det mer "vad nytt kan vi testa nu?".

Det vi har haft länge lust till är att laga en musikalversion av ett enkelt program. För att det är kul för oss. Men det fick vi inte till för att vi hade isåfall använt för mycket resurser på något som i utgångspunkt bara var kul för oss.

Men det slutade med att vi lagade en musikalisk intro på ett program som X hade sista vinter. Så det kom något ut av det.

Intervjuare: Och ni hade kul då. Gör ni några andra konkreta investeringar i personlig utveckling?

Företag B: Vi har anställt en utveckling producent. Vi använder pengar på folk som jobbar där. Så om det är en kurs någon önskar att ta, eller något någon önskar att lära sig, eller att vi att vi använder pengarna på att resa.

Vi tog hela redaktionen med till krakow för att egentligen göra något socialt tillsammans. men vi använde lite av tiden till att utveckla idéer. Men det var inte viktigt. Det viktigaste var att lära känna varandra och göra saker tillsammans. Eventuella resultat kommer inte direkt. Tröskeln blir lägre för att komma med nya idéer.

Men vi körde regelmässiga strukturerade workshops med idéutveckling. Vi gjorde det senast på tisdag. Gula lappar. Så vi har idéutvecklingstekniker som vi använder för att ha lite strukturerade dimensioner.

Intervjuare: Har du något specifikt?

Företag B: Det är inte jag som leder de, utan de är X som är utvecklings producent. Men vi använder en teknik som BBC har utvecklat. Du får en uppgift så ska du skriva så många idéer som möjligt på 90 sekunder på gula lappar. De är väldigt vanliga brainstormings tekniker egentligen. Så sorterar vi och diskuterar de efteråt.

Intervjuare: När det kommer till att anställa nya människor, ser ni efter kreativitet som egenskap i anställningsprocessen?

Företag B: Vi lägger vikt på vilken erfarenhet de har sedan innan. Ganska många av de som jobbar hos oss har bakgrund från nyhetsredaktionen i X.

Under de senaste anställningarna har vi försökt få in folk med en annan typ av kompetens. Någon med kompetens från en mer traditionell TV-redaktion, men också personer som har varit involverade i andra spännande projekt och som har andra bakgrunder. Det finns inte något facit på det.

Jag tror att vi är över genomsnittligt intresserade av hur man kommer passa in i gruppen. Då ser man på personlighet och första intryck för att få den riktiga mixen. Det är otroligt svårt med jobbintervjuer. Men en persons smak, vad man gillar, vad ser man på själv, vad för innehåll de konsumerar. Det är spännande att ta reda på.

Företag C

Intervjuare: Hur definierar du kreativitet?

Företag C: Kreativitet måste vara att man ensam eller tillsammans med någon kommer fram till lösningar som är nya eller annorlunda, eller att de är satt tillsammans på ett nytt sätt. Det handlar också om att sätta ihop existerande saker på nya sätt, så att resultatet blir något nytt. Kreativiteten är processen som är vägen framåt mot resultatet.

Intervjuare: Har du känt att du haft bra triggers för kreativitet hos dina anställda?

Företag C: Det som är viktigt är att alla som jobbar med kreativitet känner tillit. Att alla idéer och förslag i utgångspunkt är lika goda. Att jobba med acceptans, att alla de som är engagerade och alla de som är involverade har i utgångspunkt lik rätt och möjlighet att komma igenom.

Det är också viktigt att man har en gemensam problemställning och en uppfattning vad man ska lösa. Att man inte sitter och löser olika saker.

Inte nödvändigtvis att det hämmar kreativiteten, men det är många som säger att "kan vi inte jobba helt fritt?" "Släppa alla hämningar?". Jo, det kan man. Men man jobbar kreativt mycket bättre om man samtidigt har en definierad uppgift. Att man inte gör rummet allt för stort. Jag tror man kan vara ganska kreativ i ganska små rum egentligen, så länge uppgiften är tydlig.

Om uppgiften är "hitta på vad som helst" så du vill ha något som du kan mäta det upp emot. För att jag tror att det är viktigt när man ska konkludera och känna när man är i mål. Att man kan se på förslaget utifrån en definierad ambition, vad är det man försökte få till här? Vad var det man skulle skapa? Vad var det man skulle pröva förmedla eller säga? Så att man inte får en facit, men att man upplever att förslaget är kreativt, nytt och annorlunda.

Jag tror också att man måste ha en form för trygghet. Att alla känner att man respekterar varandra, men också att det är lov att ge kommentarer och tycka något om ett förslag. Ofta kan saker bli bättre genom att få inspel. Att man som ledare bygger upp en kultur där man både vågar att säga sin mening, men också så att man vågar att ta till sig åsikter som påverkar ens idé.

Det kan vara svårt för många då sina egna idéer är något man vill beskydda och försvara. Då kan det vara utmanande att ta emot andras kommentarer. Det kan också vara tufft att tycka något om andras idéer för att du är rädd att såra eller att det ska vara personligt.

Men det är något i en gruppdynamik, att bygga upp en tillit som gör att man blir bättre tillsammans. Det är samspelet mellan en gruppdynamik som gör att resultatet blir så väldigt mycket bättre.

Intervjuare: Verkligen. Enig.

Företag C: Jag har jobbat i norska byråer där jag många gånger har upplevt att kreativa ledaren har varit kreativ själv, men som inte nödvändigtvis är en bra kreativ ledare. Vissa är bra på att komma på egna saker, men att vara kreativ ledare kräver något mer och något annat.

Den duktigaste snickaren blir nödvändigtvis inte den bästa förmannen som ska organisera alla snickarna.

Samtidigt tror jag med gott ledarskap så kan många bli duktiga. Det handlar om att se idéer som kanske inte är färdiga, men som har ett spår av något. Att någon har en blick eller erfarenhet som ser att det är intressant, att det kan bli något. Medan andra inte andra klarar att se möjligheterna.

Kreativitet är ju ingenting som kan vägas eller mätas. Eller som är en fysisk sak. Det är ett ganska svårt ämne.

Intervjuare: Verkligen. Sen som du sa i början så är det så många olika definitioner på vad det innebär. Så det är absolut ett svårt ämne att vara inom.

Företag C: Jag jobbar inom rådgivning. Men det betyder inte att du inte kan vara kreativ inom det. Att se och laga en strategi som är annorlunda och på ett sätt är kreativ. Förhoppningsvis nyskapande som kan skapa resultat. Så kreativitet är inte bara ett syfte för de som lagar reklamidéer.

Du behöver inte vara väldigt kreativ som revisor, samtidigt som jag tror de finns de som är duktigare än andra till att se möjligheter till att utnyttja ett skattesystem då, likväl jobba innanför lagarna. Det är också en form för kreativitet.

Företag C: Jag vet inte helt om jag svarade på frågan.

Intervjuare: Jo, det är perfekt. Du var inne på det här med trygghet och att kunna uttrycka sina idéer och att kunna få de kritiserade tillbaka. Har du någon annan tanke på olika element som kan bidra till ett kreativt miljö?

Företag C: För att vara kreativ tror jag du måste ha någon typ av konkurrens instinkt. Jag tror du må ha en driver. Att ha en energi för att tro på din egna kreativitet.

Om du ser på konstnärer, väldigt många målare och musiker är ofta individer som gått egna vägar och sliter med berömmelse. Att de tar tid att få accept och erkännande. De hade aldrig haft något ifall de inte hade haft drivkraften och viljan trots att de inte lyckas med en gång.

Steve jobs som hade alla möjligheter att ge upp till att laga Apple, den första PCn. Han gav aldrig upp. Du behöver en tro på dina egna idéer. Så är det nog för många som är kreativa men som inte lyckas, för de saknar den drivkraften. Eller som att jobba i en grupp eller en process där andra kan ge dom självtillit och tro.

Intervjuare: Vi har tittat på att utmana, att sätta ribban högre. Är det något du har en erfarenhet av? Att motivera folk?

Jag arbetar på ett ställe där folk känner att de måste prestera, men samtidigt så är det en trevlig arbetsplats. Men jag tror att du känner av att du jobbar med många duktiga människor och därför pushar dig själv. Om inte, tänker du kanske att du inte hör hemma här. Det är en positivt press, men som inte alla kan hantera.

Det finns folk som tycker det har varit för tufft. Samtidigt som majoriteten av de som har jobbat här en stund är här för att dom gillar just det och tycker att det är bra. Men jag ser också att några gånger så funkar det inte för alla.

Jag har också sett att folk som inte nödvändigtvis lyckas här har lyckats på andra ställen. De blomstrar med mindre press. Det finns inte bara ett sätt att lyckas på, det finns olika metoder och vägar till mål.

Intervjuare: Absolut, stämmer. Vi pratade lite om det innan, men det här med fria tyglar, att sätta upp ett mål och arbeta tillsammans eller att bara släppa folk helt vilda, har du några fler tankar eller egenskaper?

Företag C: X har ingen egen kreativ metod, men vi testat att jobba strukturerat där vi är eniga om problemställningen och vad vi ska lösa. Att kreativitet är innanför det ramverket. Att alla förstår uppgiften och att alla är samspelade om vad det är vi ska förmedla.

Idag är kommunikation väldigt mycket mer än bara en reklamfilm. Idag kan det vara ett event, en aktivitet, en produkt, en tjänst.

Jag tror det är viktigt att ha en definierad uppgift. Man ska kunna veta efter om detta svarar på problemet.

Intervjuare: När det kommer till att kollegor och anställdas personliga utveckling, inom både det fältet de jobbar i och fagligt, har ni några konkreta investeringar i det?

Företag C: Vi har inte väldigt tro på kurs som t.ex seminar som "Hur är man kreativ". Majoriteten har ett studie bak sig, som kristiania eller westerdals. De lär mest utav att jobba och se andra jobba. Så vet jag att många privat ser på mycket kommunikation, film, kultur. Mer söker inspiration än att gå på kurs. Det finns väldigt mycket inspiration och se. Idag så handlar det om också att förstå de digitala möjligheterna och kanske bli inspirerad av teknologi lika mycket som av reklam.

Du måste se möjligheter och se hur du kan nå människor och hur du kan skapa något som får uppmärksamhet och som kan ha en eller annan kommersiell kraft. Det kräver egentligen väldigt mycket mer av dig idag, inte nödvändigtvis att du går på kurs för att lära dig kreativitet men att du prövar att följa med på vad folk är upptagna av, vilka medieplatser man använder och hur vi kan nå människor.

Problemet idag är "stöket" att det är så otroligt mycket störningsmoment och distraktioner.

Folk får gå på seminarier och kurs här, men det är nödvändigtvis inte för att de ska bli bättre i kreativa processer. Det är i och för sig intressant att höra duktiga människor prata om hur de jobbar. Det kan vara filmskapare, regissörer, det kan vara arkitekter för den sakens skull. Hur man jobbar med konceptualisering, hur man tänker idéer. Hur man på en måte egentligen jobbar kreativt innanför andra branscher. Som det går att lära sig av eller bli inspirerad av.

Intervjuare: När vi är inne på det, arbetar ni med några speciella specifika metoder?

Företag C: Jag tror att varje team jobbar egentligen utan att ha ett fast och tydlig metod.

Intervjuare: Så de jobbar lite lösare, så kommer det in lite metoder här och där?

Företag C: Vissa team kommer upp med 20 idéer och andra 3, men de 3 idéerna kan vara jävligt goda. Vi jobbar också med att få in andra team att komma in och "tycka". Att använda varandra som sparringpartners. Men det är ingen fast metod.

Intervjuare: Spännande. När ni anställer nytt folk, har ni speciellt sätt att göra detta på?

Företag C: Vanligtvis är det att vi väljer ut team, andra året på westerdahls och att de presenterar sina jobb och vi möter dom. Mer hör hur de tänkt, jobbar. Prövar att evaluera idéerna. Vi slutar ofta upp med duktiga människor. Det som är bra för folk att komma hit är att de verkligen får jobba, vi ger internship möjlighet att delta från dag 1. De får möjlighet att jobba parallellt med team, men också självständigt.

De får lov att presentera sig, sin idé, vem de är. Lika mycket hur de kom fram till idén som resultatet. Hur de tänkt och resonerat.

Företag D

Intervjuare: Hur hade du själv definierat kreativitet?

Företag D: Jag tänker på kreativitet som att tänka på förslag och möjligheter utan att tänka på begränsningar. Allt är lov.

Intervjuare: Har du några egna personliga erfarenheter med kreativt arbete?

Företag D: Ja, det vill jag säga. Förr tänkte jag mer att för att vara kreativ så är det mer att du jobbar med estetik, visuella ting och konceptutveckling. Men jag jobbar ju mycket mer strategiskt och med problemlösning och jag tänker att kreativitet passar lika mycket in där. Det handlar om att öppna upp ramarna, öppna upp boxen. Som när jag jobbar med problemlösning då att se nya möjligheter.

Intervjuare: Vad tror du har varit de bästa triggers för kreativitet både för dig och för dom du jobbar med?

Företag D: Jag tänker att det allra viktigaste är dynamiken i gruppen man är i. Där det är lov att misslyckas, säga dumma saker och ha den trygghetskänslan. Att man har en kultur i det teamet som säger att allt är tillåtet. Att alla förslag, både dumma och bra, rationella och irrationella är accepterade. Jag vill ju säga att 'open mindedness' då. Det tror jag är viktigt.

Sen så tror jag att om man är trygg i sig själv, så vågar man dumma sig ut. Då kan man komma med de radikala och crazy förslaget.

Intervjuare: Vi har kollat på hur man ska motivera folk och hålla igång de, då är en av sakerna att pusha folk utanför deras komfortzon, vad tycker du om det?

Företag D: Det är frågan om hur långt du pushar. Jag har väldigt tro på att utmana utanför komfortzonen, där syftet är att utveckla de anställda. Men om du pushar folk så att det känns helt ouppnåeligt och att det blir en ångestpräglad upplevelse, så har jag inte tron på det. Det handlar om den balansgången.

Intervjuare: Tror du på fria tyglar?

Företag D: Det är en svår fråga. Jag har tron på fria tyglar inom vissa villkor. För om du får fullständigt fria tyglar och känner att det här kommer jag aldrig klara av, så är det ganska demotiverande. Om du har ett mål däremot, att "dit ska vi", men att du själv väljer hur du tar dig dit,

det får du lov att göra. Men om man säger typ “bara gör nåt” och så använder du massa energi och tid på att göra något som du tycker är bra och sen får som svar att det passar inte in med vårt sätt att säga det på, eller att det har vi inte pengar till, då tänker jag att det inte är positivt.

Intervjuare: Du pratade om trygghetskänsla förut, har du några element som kan bidra till kreativ arbetsmiljö?

Företag D: Trygghet. Så tror jag att i en arbetsmiljö där man har några kreativa processer, måste du ha någon struktur på det, för det är ett sätt att ge folk trygghet. Då ger du folk verktygen till att vara kreativa.

Men sen också stämning, om de har humor, tillräckligt med tid till att vara kreativ. Några uppgifter kan man ju time-boxa. Till exempel: “Innan X-tid ska jag ha gjort dessa beräkningarna i excel”, det går ju fint, men med kreativitet så behövs det tid för att folk ska kunna arbeta. Tid är egentligen väldigt viktigt.

Intervjuare: Har ni konkreta investering i personlig utveckling?

Företag D: Nej, inte ännu. Vi har ju utvecklingssamtal, så vi har evaluering och uppföljning.

Intervjuare: Använder ni kreativa metoder?

Företag D: Jag gör inte så mycket. Men produktutvecklarna och tjänstedesigner, de har det!

Intervjuare: Är du med och anställer folk?

Företag D: Nej.

Intervjuare: Vet du av personlig erfarenhet om kreativitet är något de söker efter?

Företag D: Ja det är det. I min intervju så snackat chefen min om en triangel. En triangel av tre ting som är viktiga. Där det ena var genomföringsförmåga, det andra kreativitet, och det tredje ledaregenskaper. Jag hade ett case.

Företag E

Intervjuare: Hur hade du definierat kreativitet?

Företag E: Det kommer an på kontext. I yrkeslivet så är det att ta en sak som är tråkig och en sak som är intressant och sätta det tillsammans. Så kreativitet handlar sån sätt om att sätta saker som naturligt inte har ett sammanhang ihop och skapa något nytt. Så är det ju också i arbetslivet. Det kan vara en slags definition.

Intervjuare: Kommunikationsbyråer anses ju vara kreativa enheter. Är det så att du arbetar kreativt varje dag? Varje vecka?

Företag E: Det är, iallafall i kommunikationsbranschen, mer strategi och kreativt bruk av strategi än vad man kanske ser för sig. Med blick utifrån på både kreativ utbildning och kreativt yrke kan man se för sig att man kommer upp med vitsar och har väldigt stort fokus på det roliga hela tiden. Men det handlar väldigt mycket om strategi och förena det med något som gör det intressant för folk. Så kreativitet är definitivt en del av det, men väldigt ofta mer strategiskt förankrat än den fria konstnärliga kreativiteten.

Kanske där kreativitet kommer mest in är i produktion och hur man presenterar de grepp man har där. Men det ska vara förankrat i ett solid strategiskt ramverk. Det är definitivt kreativitet men mera logisk strategisk riktning i vardagen.

Intervjuare: Vi ser även lite på hur man som ledare ska motivera och hålla igång sina anställda och kollegor. Har du några tankar om vad som kan vara bra triggers för att hålla igång dina anställda?

Företag E: Min syn om jag exempelvis ska in på ett projekt andra har jobbat på, självklart om man känner att det "här var det inte något som satt" så kan man säga det rätt ut, men det är viktigt att ta de tankarna man har tänkt på allvar. Att man prövar att förstå de som är där och förbättra det framför och komma in och vara sån "villebass" som ska hiva alla bollar uppe i luften. För det handlar mycket om att få ting till att landa och få det att landa gott. Mina tankar runt det är att folk måste få lov att tänka annorlunda än mig och komma till andra konklusioner än vad jag hade gjort. Så får hellre min roll vara det att ta utgångspunkt med det som är där och pröva och bidra till att vi landar bäst möjligt framför att gå in och överstyra.

Men allt detta har att göra med var man är i processen. Tidigare i en process kan man vara med och kasta bollar och spela idéer som inte nödvändigtvis har några förankringar i verkligheten bara för att komma igång. Men när man närmar sig slutprodukt så är det viktigt att ta det som redan är där på allvar. Prova att förmedla framför att riva det i stycket och börja på nytt.

Så är det ingenting som är bättre än ett gott exempel. Viss du tänker inspiration så är jag väldigt för att visa fram vad som är gjort innan, om det är eget miljö eller om det är inför andra miljöer. Så är det bättre att visa det fram än för exempel föredrag om kreativitet eller den typ av saker. Det finns ingen formel, om det hade existerat en formel så hade det inte varit behov för individerna.

Jag hoppade lite ifrån frågan, det får ni bara sortera.

Intervjuare: Om man skulle trycka lite åt ett annat håll när det kommer till motivation så ser vi på att använda utmaning, liksom att utmana folk att pusha de lite längre än vad de vana vid, alltså att komma ut av sin komfortson, är det något du har en åsikt om?

Företag E: Självklart kan det vara enkelt individer som pushar dig, som en konsulent eller kreativ kollega men jag tror det mycket ligger i vad man kan kalla löst för kultur på ett ställe. Vad man lyfter fram, vad man sträcker sig efter och vad som är en uttalad ambition, framför enkelt individers tankar om det. Att man klarar att laga en miljö var de lösningarna som är längst utanför boxen också är de som lyfts fram, oberoende hur de går med idén. Att det är rum för att tänka stort och ta chanser.

Jag kan ta ett exempel. När jag gick ut av Westerdahls, det är väl 10 år sedan, så blev vi hämtade till det som hette "Energy pool". Där var det väldigt tydligt för mig, de miljötet vi hade där då, hade inte den ramen, kreativiteten, ambitionen eller strukturen. Och då nyttjar det inte att ha en liten enklave med kreativt alibi och att förvänta sig att saker ska hända därifrån. Det måste finnas i totalen.

Intervjuare: Jättebra exempel. Det tar oss lite in på nästa fråga, känner du att du har några specifika element som bidrar till ett kreativt miljö?

Företag E: Vad som skapar ett kreativt miljö?

Intervjuare: Ja, precis.

Företag E: Det är ju vad man lagar. Du har många kreativa miljöer som har inspirationsdagar och så presenterar de något kul, men så lagar de helt andra saker själv. Så det är ju genom jobben man gör. Man både visar och skapar ett kreativt miljö, det är inte upp till en själv att identifiera och säga vem man är. Det identifieras av omvärlden och hur omvärlden uppfattar det. Det går inte och säga att man är ett kreativt sprudlande miljö. Det kan man göra, men man må också kunna bevisa det då.

Intervjuare: Har du nån tanke på hur stor frihet, fria tyglar, man ska ge till folk i förhållande till arbete?

Företag E: I X så är det en väldigt autonom arbetsform. Vad man kallar frihet under ansvar. Att man får uppgiften och att det litas på att folk jobbar ordentligt med det. Sen har man såklart möten emellanåt. Det är väldigt stor frihet till att utöva sitt yrket. Det är mitt intryck från andra ställen också, det är resultat man ska komma fram till. Precis hur man kommer dit är lite upp till vart enkel företag.

Det är tillbaka till det att det inte finns något recept där du går igenom övningen och så får du det och de. Så har det inte varit i någon av miljöerna jag har jobbat i.

Intervjuare: jag förstår precis vad du menar. Gör ni några konkreta investeringar i kollegors och anställdas personliga utveckling? Såsom att skicka de på kurs.

Företag E: Vi har det. Det beror lite på hur gott det går ekonomiskt. Vi har haft fagliga utvecklingspengar. På en tidpunkt hade varje anställd 30.000 i året som de kunde använda fritt. Resa vart de ville i världen och prioritera det. Jag personligen såg till att de längre inte blev. Jag tyckte att inspirationen från alla dessa föredrag finner du på youtube, ted talks och allt möjligt.

Så jag skaffade mig då årskort på balett, opera, biobiljetter, för min inspiration kommer från andra ställen. Det fick jag täckt, för ett helt år. Vi har inte den fasta summan just nu, men man söker "Detta har jag lust att få med mig" så investeras det i de.

Intervjuare: Väldigt kul. Arbetar ni med, som vi pratade om förut att i början så är det bra att få ut så mycket idéer så fort som möjligt, använder ni några speciella metoder för det?

Företag E: i utgångspunkt för jobben, är ofta det vi kallar "trigger punkt". Som jag sa inledningsvis att man tar något som är tråkigt och ta något som folk är intresserade i och så hitta en överlappande

punkt. Som gör att man kanske som varumärke inte bara snackar om hur fantastisk man är. Utan klarar att finna en punkt om vad folk faktiskt bryr sig om.

Som är något annat än reella produkten eller det som är ren reklam. Det är gärna utgångspunktet att man prövar och jakta den insikten och finna "okej här är det en överlappande punkt som folk är upptagna av". Så bjuder vi ofta också kunder in på "lapp-möten" där de får se alla lapparna som hänger på väggen. Att de inte bara kommer till den ena rätten på menyn, utan att de istället kan vara med tidigt i processen. "Detta landskapet gillar vi, jobba lite mer här". För att få enighet i den rättning man går då. Istället för att vara den erbjudaren som kommer med den ena saken man har tänkt, när man har tänkt många olika saker. Så gillar vi att invitera kunder in tidigt i processen. Hur vi kommer fram till lapparna, där är det väldigt varierande, det är ingen formel. Jag har ikke presenterat formeln som "spinn-metoder" och ditten och datten. Jag har ännu inte mött på den metoden i arbetslivet. Då ska det verkligen stå fast.

Det blir ofta att man sitter och pratar om andra ting för att lossna upp och så plötsligt kommer det. Precis den där formeln har jag inte upptäckt ännu. Den finns inte. Det kan vara lite olika från dag till dag.

Intervjuare: Det är super. När ni anställer nya människor, är kreativitet en specifik egenskap ni ser efter i den processen?

Företag E: Det kommer an på rollen man ansätter till. De sista har inte jag varit så involverad i. Men vi använder Wind av Lars Christoffersen(?). Var man går in med personlighetstest, det handlar inte så mycket om att täcka om man är psykopat eller inte, det handlar om att se vilka uppgifter som motiverar en. Alla kan ha en utbildning, men som personer är vi ju olika. Så det handlar om att finna olika arbetsgruppspartners och hur man som grupp fungerar tillsammans. Där ligger det också ett avsnitt om vem som får energi av att jobba kreativt.

Men folk som jobbar som kreatör för exempel, bör ju ha en egen pensum, då handlar det mer om att presentera sig själv genom sitt arbete man har gjort. Sen kan man ju ta för givet att det är människor som gillar att jobba kreativt.

Företag F

Intervjuare: Kan du ge oss en kort förklaring på hur du definierar “kreativitet”?

Företag F: Hm, jag vill säga att kreativitet är att tänka utanför boxen och vara innovativ. Samtidigt som man hittar den bästa lösningarna. Att kunna komma på nya eller göra om gamla saker till nya värdefulla saker.

Intervjuare: Kan du förklara vad kreativitet betyder för dig?

Företag F: Har varit med i många olika utskott, startat egna företag, kommit på nya sätt att arbeta på för att nå olika mål.

Intervjuare: Vad tror du har varit de bästa triggern för kreativitet i dina anställdas arbete?

Har du upplevt variation i förhållande till position och bransch?

Företag F: Trygghet; lägger en grund för att man ska våga vara kreativ och ta risker inom sitt arbete.

Intervjuare: Använder du dig av motivation som verktyg?

Företag F: Anser att anställda ska kunna motivera sig själva; arbetar hårt för att endast anställa människor som har en egen driv- och tankekraft.

Intervjuare: Vad menar du kan begränsa kreativitet?

Företag F: Saknaden av trygghet kan motverka kreativitet

Intervjuare: Vilka element menar du bäst bidrar till kreativt arbetsmiljö?

Företag F: Trygghet. Uppmanar alla till att känna sig själva som grundare och ägare av X. Anser att fysisk miljö har en enorm påverkan på hur man arbetar.

Intervjuare: I vilken grad menar du fria tyglar kan påverka kreativitet?

Företag F: Alla har ett gemensamt mål; litar på sina ansatta att arbeta mot det på egen hand och att alltid möta deadlines. Tror på frihet under ansvar.

Intervjuare: Gör du konkreta investeringar i dina anställdas personliga utveckling? Martin:

Företag F: Vi jobber egentligen inte på det sättet, men räknar med att anställda tar tag i sin egen utveckling. Presentationer/diskussioner en gång i månaden har vi.

Intervjuare: Har du någon använt några kreativa metoder på din arbetsplats?

Företag F: Har dom säkert men uttrycker inte specifikt att “nu gör vi en metod”, tror mer på integrering av kreativitet i arbetet dagligen. Kan inte visa till några konkreta metoder men ser för sig att anställda nyttjar flera olika.

Intervjuare: Är kreativitet en specifik egenskap ni ser efter i en anställningsprocess? Om ja - på vilket sätt?

Företag F: Nei, det är egentligen inte en specifik egenskap vi ser efter under en intervjuprocess. Vi letar hellre efter en ansatt med motivation och drive. Vi jobbar hellre så att de får ett case som omhandler entreprenörskap, där de ska laga en strategi för att få företaget till att få bäst möjliga utfall på ett innovativt sätt.

Intervjuare: Spännande! Kreativitet kommer då vara en del av att lösa caset?

Företag F: Ja, egentligen! Man kan väl säga att kreativitet är en av egenskaperna vi letar efter. Men inte enbart.

Företag G - Email

Kan du ge oss en kort beskrivning av hur du definierar kreativitet? Vad lägger du i konceptet? Vad har du för erfarenheter av det i din karriär?

Företag G: Fritt tänkande som flyger utanför ramar och skickar in nya lösningar och idéer i gamla strukturer/rutiner. Att inte hindras av hur det alltid varit. Hela mitt liv är kreativitet. Problemlösning. Attityd/öppenhet. Inkänning. Spela bollen där den ligger men också sätta sin egen prägel på saker.

Vad anser du vara de bästa triggern för kreativitet för dig och dina anställda/kollegor?

Företag G: Få rätt förutsättning. Bra brief. Tydlig målsättning så alla förstår. Tid. Rätt budget.

Hur ser du på utmaning som motivationsmodell? Tycker du det är svårt att anpassa uppgift efter person?

Företag G: Jag har lärt mig att utmaning inte har samma innebörd för olika personligheter. En bra ledare ser vem som behöver vad i en grupp. Stödjer de osäkra och släpper lös de energiska. Ett team blir aldrig bättre än sin svagaste länk. Alla egenskaper behövs. Ledaren sätter kulturen och takhöjden i rummet.

Vilka element anser du bidrar bäst till en kreativ arbetsmiljö? Ge gärna exempel på individ och gruppnivå.

Företag G: Tydligt beskrivning. Korta, effektiva avstämningar. Rätt uppgift till rätt person. Fira små segrar. Uppmärksamma när någon/gruppen fått fram extra bra saker eller jobbat extra bra ihop.

Till vilken grad anser du att fria tyglar kan påverka ens kreativitetsnivå?

Företag G: 100% åt båda hållen. Det passar inte alla att arbeta fritt. De flesta behöver ha korta avstämningar åtminstone så man ser att man jobbar i rätt riktning. Oftast har man ledtider och dyrbara dagar går fort till waste om man inte fattat uppgiften.

De som är vana att jobba självständigt spurras ofta av att släppas. Jag upplever ofta att jag jobbar bättre utanför gruppen men jag är orädd och driven.

Är du ängslig att göra fel och behöver bekräftelse så behövs teamet varje stund.

Gör ni några konkreta investeringar i era anställdas personliga utveckling? Till exempel kan detta vara kurser, projekt, kreativa grupper, etc.

Företag G: Enstaka kickoffs, kreativa möten som pinpointar enbart en uppgift. Inte ha marknadsmöten som blir oändliga och framförallt - LYFT ut mindre grupper som kan jobba ihop i silos och sedan presentera sina idéer. Ibland kvävs kreativitet i stora grupper. En del vågar inte ens säga sina åsikter.

Använder ni er av kreativa metoder? I så fall vilka?

Företag G: Nej mer av checklistor så allt nödvändigt kommer med. I vissa kampanjer stegvis parallella faser i tex rea vid jul så alla kanaler lirar. Vid några tillfällen har vi gått över avdelningsgränser och tagit in synpunkter på marknadsbitar från inköp/försäljning/butik/ekonomi. Nyttigt att höra hur andras ögon ser på ”våra” bitar. Vi har även haft butikschefer i grupp som fått kommentera ur sina kunders perspektiv. Ledningsgruppen jobbade fram sk personans ett år men det funkade sådär...

Är kreativitet en specifik egenskap som ni ser efter i er anställningsprocess? Testar ni detta på något vis? Hur strukturerar ni era arbetsgrupper?

Företag G: Beror helt på tjänsten. Nej, mer i intervjufrågorna. Att man är flexibel och fungerar i grupp känns som mer generellt nödvändiga egenskaper. Alla team/bolag måste ha alla pusselbitar. Kreativitet och struktur är ibland motpoler. De flesta människor har ju alla egenskaper men utvecklar dem inte. Man utvecklar den egenskap man är stark i sedan tidigt eller gillar att göra. Om man sätter samman grupper och ger dem insikter i hur de kan jacka ihop sina bitar till en stark enhet har man hittat rätt. En prestigelös ledare är den viktigaste personen. Att våga testa och göra fel gör ju att man kommer fram till bättre lösningar. Stå vid din personal och uppmuntra dem till att gå nya vägar.

Företag H - Email

Kan du ge oss en kort förklaring på hur du definierar kreativitet?

Företag H: Laga något nytt, vara fyndig, lösningsorienterad och innovativ.

Kan du förklara vad kreativitet har betytt för dig i din karriär?

Företag H: Väldigt mycket, eftersom min karriär först och främst har varit innanför "growth". Men man ska inte luta sig tillbaka och tro att det är nog att vara kreativ, för det är en mycket mer omfattande process. Däremot är kreativitet en väldigt viktig aspekt av det, uppenbart.

Min bakgrund är först och främst att skapa växt i startups. De med mindre marknadsföringsbudgetar som måste vara smartare och just kreativa, för att uppnå väldigt goda växt resultat, trots begränsade budgetar.

Vad tror du har varit den bästa triggern för kreativitet i dina anställdas arbete?

Företag H: Trygghet, och "högt under taket". En stor spärr för kreativitet är förväntningarna många kommer med, om att allt måste vara pedantiskt och genomtänkt i business. Det måste det definitivt inte vara i en kreativ miljö. Sådana förväntningar lägger spärrar för kreativa inspel och möjligheter.

Företag H: Så då kommer det viktigaste. De anställda måste veta att det är tillåtet att pröva och misslyckas. Det är precis så man lär sig. Är det inte etablerat är det svårt att ha medarbetare som ska lyckas med innovation och utveckling.

Det börjar där. Därefter är olika workshops väldigt nyttigt, några mer än andra. Det kommer an på vad för typ av hypoteser eller slutresultat man önskar sig. Vi använder det vanligtvis väldigt mycket.

Hur ser du på utmaning som en motivationsmodell?

Företag H: Är väldigt positiv till det, men det passar faktiskt inte alla. Vissa växer väldigt mycket på det och tar sådana uppgifter på rak arm/tycker det är spännande. Andra är långt mer trygghetssökande och klarar därför inte stadigt nya utmaningar lika väl..

Däremot är det otroligt svårt att veta vem som har genomförningsförmåga (oavsett hur bra eller dåligt det blir), så jag menar att det naturligt att alla måste få möjligheten att testa sig på nya utmaningar. Det är alfa och omega i förbindelse med utveckling.

Vilka element menar du bäst bidrar till ett kreativt arbetsmiljö?

Exempel på individuellt nivå

Företag H: Först och främst tryggheten, men därefter utmaning. Att visa och ta initiativ är något viktigt - och förankrat i företagets uppträdande, är också en viktig parameter för att individuella medarbetare ska kunna få ut sitt bästa.

Exempel på ett gruppnivå

Företag H: Förankrat i mycket av det samma som nämnt så långt, men struktur och process blir fort mycket viktigare.

Vilket inverkning skulle du säga arbetsmiljö har på den anställdas kreativa egenskaper?

Företag H: Allt. Det måste ligga till grund! Engagemang, initiativer, trygghet, processer osv

I vilken grad menar du att fria tyglar kan påverka kreativitesnivån?

Företag H: Mycket ska ligga rätt innan man ger helt fria tyglar. Det är individuellt, men i grund och botten kommer struktur också trigga trygghetsmomentet. Något som jag tycker är väldigt viktigt om ett fullt kreativ uttryck ska vara genomförbart.

Det är ingen enkel balansgång då människor och anställda är olika. Dock kan man till en viss grad anpassa detta. Så vi försöker göra det så gott det går.

Jag har som arbetstagare upplevt att få full kreativ frihet, men då var de säkra både på att jag kände mig trygg nog, och att jag inte var rädd för att sätta igång nya initiativ. Då fungerade det väldigt bra, men den tilliten får man inte över natten, samt måste processer och team fungera optimalt.

Gör du konkreta investeringar i dina anställdas personlig utveckling?

Företag H: Ja, men nej. På båda företagen jag är ledare för står personlig utveckling högt på agendan och är konkret förankrat i strategin, men eftersom bägge är start-ups betyder det att budgeten är begränsad. Därför är det extremt viktig att skapa en miljö var personlig utveckling står i centrum.

Exempelvis är vi i ena start-upen väldigt framöver lutande kontinuerlig, och då blir det framtvinget att hålla sig uppdaterad - för projekten man jobbar med är innovativa. Då upplever man som arbetstagare parallellt att utveckla sig i rekordfart. Det är dock extremt tidskrävande på ledarnivå, för det att skapa den nödvändiga tryggheten och vara tillgänglig t.ex första året - tar tid. Och är viktigt tid speciellt i en start-up. Så på så sätt är det en "stor" investering likväl.

I andra änden var jag skapar en HUB av duktiga människor är det andra utmaningar. Där måste det vara miljöförankrat. Det måste vara en process på det och det måste vara målkrav för att hitta de riktiga människorna. Vi är såpass tidigt i processen, men det är väldigt spännande och jobba med-

I större företag har det blivit normen att HR är intresserade av utveckling, helt enkelt för det har blivit ett krav hos de bästa arbetsgivarna. Som gör det till en väldigt viktig del av företagets strategi för att lyckas och kunna dra till sig de rätta arbetstagarna..

Har du någon gång använt några kreativa metoder på din arbetsplats?

Företag H: Ja, och det är som oftast väldigt användbart. Jag gillar väldigt gott brainwriting. Flera sätt att göra det på, men en kreativ process där alla exempelvis startar på varsin idé som alla får spinna vidare på parallellt. Så får alla möjlighet till att bidra lika mycket, då man inte låser sig till att de samma bastanta arbetstagarna tar ordet och påverkar beslutsprocessen för mycket.

Reaktionerna är alltid väldigt goda. Både för att det är roligt, och man får spännande ideér ut av det. Ofta väldigt brett, men det ger gott grundlag för att hitta en gyllene medelväg - både med tanke på vad som är genomförbart, kost och vad man har mest tro på.

Är kreativitet en specifik egenskap du ser efter i en anställningsprocess? Om ja - På vilket sätt?

Företag H: Det beror helt på position beskrivelsen, men ifm exempelvis design eller growth marketing (som jag primärt håller på med) anser jag det som en väldigt viktig aspekt.

I ena start-upen jag jobbar för kommer de flest från innovationsstudier, då är det till dels en förväntning att de är av den kreativa typen. De har blivit testat med kreativa test uppgifter i anställningsprocessen.

I andra start-upen tog jag en längre och mer omfattande research och intervjuprocess. Så litade jag på den berömda magkänslan (som oftast är en generaltabbe). Det gick användbart med omkring 50/50-träff, men testningen var långt ifrån god nog. Även om kontrollfrågorna gav goda indikationer på de som skulle ha kreativa roller, var det långt ifrån gott nog. Men det är en iterationsprocess, så kommer stå högre på agendan när ytterligare personer snart ska in.

Företag I - Email

Kan du ge oss en kort förklaring på hur du definierar “kreativitet”?

Företag I: För mig är kreativitet det att kunna se flera möjligheter i olika situationer. Det handlar bland annat om problemlösning och hur man väljer att gå fram vid utmaningar.

Kan du förklara vad kreativitet har betytt för dig i din karriär?

Företag I: Kreativiteten är min motivation som gör att jag förnyar mig och mina framgångssätt nästan varje dag. Detta gör att jag stadigt växer som ledare och kan vara förebild för andra i företaget.

Vad tror du har varit den bästa triggern för kreativitet i dina anställdas arbete?

- *Har du upplevt variation i förhållande till bransch?*

Företag I: Den bästa triggern för kreativitet menar jag är att sätta en anställd i en ny och okänd situation som bidrar till att forma nya och kreativa lösningar. Genom att utmana anställda tvingar vi de att tänka utanför boxen.

- *Vad menar du kan begränsa kreativiteten?*

Företag I: Att ge ett facit.

Hur ser du på utmaning som en motivationsmodell?

Företag I: Jag menar att utmaningar kan leda till fantastiska resultat som kanske inte var förväntade från den enskilda personen, men samtidigt kan det stressa en och ha en negativ påverkan för någon. Jag menar att det funkar bra som motivationsmodell, men man är tvungen att hitta rätt utmaning till den individuella personen.

Vilka element menar du bäst bidrar till ett kreativt arbetsmiljö?

Evt. exempel på ett individuellt nivå

Företag I: Frihet til att kunna tänka nytt och minsta möjliga ramar/facit.

Evt. exempel på ett gruppnivå.

Företag I: Ett gott samarbete med olika människotyper som tvingar varje enskild i gruppen att tänka nytt.

Vilken inverkning skulle du säga att arbetsmiljö har på den anställdas kreativa egenskaper?

Företag I: Arbetsmiljön är det viktigaste elementet på en arbetsplats. Anställda blir tydligt påverkade av människorna runt omkring på arbetet. Därför är det upp till arbetsgivaren att omringa kreativa människor med människor som styrker den kreativiteten.

I vilken grad menar du fria tyglar kan påverka kreativiteten?

Företag I: Detta kan påverka kreativiteten i stor grad. Det är viktigt att kunna tänka fritt för att kunna tänka nytt.

Gör ni konkreta investeringar i dina anställdas personliga utveckling?

Företag I: Så då kommer det viktigaste. De anställda måste veta att det är tillåtet att pröva och misslyckas. Det är precis så man lär sig. Är det inte etablerat är det svårt att ha medarbetare som ska lyckas med innovation och utveckling.

Det börjar där. Därefter är olika workshops väldigt nyttigt, några mer än andra. Det kommer an på vad för typ av hypoteser eller slutresultat man önskar sig. Vi använder det vanligtvis väldigt mycket.

Workshop – Detta kör vi en gång i månaden för att sparra med varandra i gemenskap.

Har du någon gång använt några kreativa metoder på din arbetsplats?

Företag I: Vi jobbar inte aktivt med några specifika metoder.

Är kreativitet en specifik egenskap du ser efter i en anställningsprocess? Om ja - på vilket sätt?

Företag I: Kreativitet är en av sakerna vi ser efter, men det kommer i många former och kan vara svårt att hitta i löpet av en anställningsprocess. Vi testar inte det på någon konkret sätt.

Företag J - Email

Kan du ge oss en kort beskrivning av hur du definierar kreativitet? Vad lägger du i konceptet? Vad har du för erfarenheter av det i din karriär?

Företag J: Kreativitet för mig är förmågan att skapa något nytt eller utveckla ett existerande koncept med nya tankar och ideer. Att lösa problem och starta nya projekt med friheten att tänka kreativt handlar för mig om att ta tankar och ideer, från en eller flera personer, och materialisera det till något konkret.

Jag jobbar med kreativitet på daglig basis, framförallt i att skapa och utveckla strategiska strategier, både internt och externt. Koncept och processer är inte statiska, rör de sig inte framåt så rör de sig bakåt. Därför menar jag att kreativitet är viktigt oavsett roll och bransch för att säkerställa ett positivt rörelsemönster framåt och är extremt viktigt när man löser problem individuellt eller som grupp.

Vad anser du vara de bästa triggelsen för kreativitet för dig och dina anställda/kollegor?

Företag J: För mig och mitt team så är motivation det absolut viktigaste elementet för att trigga kreativitet. Om jag eller någon i mitt team saknar motivation och intresse i det vi förväntas vara kreativa inom så är min upplevelse att projektet inte rör sig framåt. Därför är det viktigt för mig att skapa motivation som lägger grunden för kreativt arbete. I projekt där jag eller mitt team förväntas producera kreativt så är frihet, ägarskap och ansvarsskyldighet viktigt. Friheten att själv vara med att välja projektets tema samt frihet i vilken väg man väljer för att nå de uppsatta mål man har. Ägarskap som kommer naturligt då man involverar teamet i processen från start. Ansvarsskyldighet som hjälper kreativa projekt att hålla kursen mot något som kan materialiseras och konkretiseras.

Hur ser du på utmaning som motivationsmodell? Tycker du det är svårt att anpassa uppgift efter person?

Företag J: Att en uppgift är utmanande är såklart viktigt, men det kan snabbt bli demotiverande om uppgiften är för svår eller stor. När man jobbar med utmaning som motivation kan detta absolut motivera, mer essentiellt blir formatet för diskussion och presentation. För mig är det väldigt viktigt att alla känner sig trygga i att be om hjälp, diskutera och tillsammans formulera ideer på svåra problem. I mitt team funkar inte detta att göra i större grupper och därför delar jag som regel in teamet i fokusgrupper om 2 personer.

Att anpassa uppgift efter person är svårt om man inte tar sig tid att lära känna sitt team, dess svagheter och styrkor. Jag tycker att man i en ledande position får svårt att lägga grund för kreativt arbete om man inte tar sig tid att lära känna sitt team. Ska man tilldela uppgifter till en mindre eller större grupp så är de individer man placerar i samma grupp viktigt. För att vara kreativ i grupp måste man känna sig trygg att utmana varandras ideer, därför tycker jag igen att det är bättre att organisera kreativt tänkande i mindre grupper.

Vilka element anser du bidrar bäst till en kreativ arbetsmiljö? Ge gärna exempel på individ och gruppnivå.

Företag J: Det finns mycket som påverkar en kreativ arbetsmiljö. Jag har listat de 5 faktorer jag ser som viktigast och hur dessa skiljer sig för individ och grupp.

Autonomi:

Som grund för kreativt arbete ligger möjligheten att jobba med autonomi som förutsättning. Om man förväntar kreativa resultat, från både individ och grupp, så måste man tillåta för eget ansvar och frihet i arbetsprocessen. Sen måste man också vara vaksam på att man inte disponerar ut för stora uppdrag eller ger för mycket autonomi då det lätt resulterar i att personen i fråga inte klarar närma sig problemet eller blir handlingsförlamad.

Tillit

Tillit mellan medarbetare i teamet tror jag är väldigt viktigt när man jobbar kreativt. Att skapa en trygg miljö där alla känner sig bekväma att uttrycka tankar och kreativa ideer ser jag som viktigt. Jag tycker också att tillit ligger som grund för att man på ett konstruktivt sätt ska kunna utmana varandras ideer för att vidareutveckla och materialisera kreativitet. Jobbar man på individnivå så är tilliten mellan ledare och individ viktig, ännu viktigare blir det på gruppnivå när tillit inom gruppen är essentiellt för att gruppen ska fungera kreativt.

Målsättning

Kreativitet kan bli luddigt. I mitt arbete använder vi främst kreativitet för att utveckla och utmana processer vi arbetar med, i och med att vi är i färd med att formulera en helt ny kanal i fyra nya marknader så kräver det mycket kreativitet- men det kreativa tänkandet måste materialiseras och realiseras i praktiska processer och initiativ för att nå det övergripande målet. Därför tycker jag att

det är viktigt att man som team har ett välformulerat mål om vart man är på väg och har en tydlig riktning för det man önskar åstadkomma.

I alla kreativa projekt vi startar inom teamet har det varit viktigt att formulera tydliga mål och deadlines. Mål som stödjer och realiserar det problem vi försöker att lösa.

Ansvarsskyldighet

Mål och ansvar faller lite under samma gren. Det är viktigt med en tydlig arbetsprocess då många kreativa projekt som saknar detta gärna flyter in på annat och levererar i slutändan inget konkret.

Det är väldigt viktigt för att undvika friktion i grupp, att inom en kreativ grupp ha en kollektiv ansvarsskyldighet som sedan går ned på individnivå.

Gruppsammansättning

Det här tycker jag i mångt och mycket kan få ett kreativt projekt att falla. Om man inte känner sitt team och kan sätta samman en grupp med bas av det mål man har för projektet så kan det bli svårt för projektet av leverera. Jag brukar beskriva det som:

När jag tänker kreativt fungerar det som ett vattenfall som under processens gång stöter på hinder där vattnet slutar rinna. För att blockera av dessa hinder så behöver jag jobba tillsammans med någon som kan avblockera och få vattnet att flöda igen. Om man klarar sätta ihop en grupp där båda parter klarar att göra detta för varandra så får man, i min mening, högkvalitativ kreativ output.

Till vilken grad anser du att fria tyglar kan påverka ens kreativitetsnivå?

Företag J: Fria tyglar är essentiellt för kreativitet. Dock finns det olika sätt att tolka och materialisera frihet. Att ge någon ett stort projekt, utan struktur och allt för mycket frihet funkar inte enligt min mening. Friheten ska ligga i hur man tar sig fram till målet, stöd, struktur och inspel är viktigt för att säkerställa att individen och gruppen rör sig närmare målet.

Gör ni några konkreta investeringar i era anställdas personliga utveckling? Till exempel kan detta vara kurser, projekt, kreativa grupper, etc.

Företag J: I mitt team investerar vi i personlig utveckling på följande sätt:

Kreativa projektgrupper (långsiktigt):

Vi har alltid långsiktiga kreativa projekt gående i teamet. Viktigt här är att vi alltid involverar teamet då vi väljer ut teman för projekt så att hela teamet känner sig motiverade att jobba med detta på lång sikt. Det ska vara något dem är intresserade av, det ska motivera och bryta upp i vardagen.

Samtidigt ska det stödja den vision vi har för kanalen. Dessa projekt har alltid fokus på att utveckla branschkunskap och finns för att utveckla och stärka kunskapsnivån för teamet rent rollspecifikt.

1:1:

Vi har 30-60 min varje vecka där team lead eller avdelningschef sitter ned med alla anställda i teamet för att diskutera personliga mål, karriärutveckling eller annat. Det är alltid den anställda som sätter agendan för dessa möten då vi vill finnas där och stötta de initiativ och den väg den anställde själv vill gå.

I Företag J som helhet så har vi Sales Academy med kurser för alla att delta i 1 gång i veckan och finetuning school där man slumpvis paras ihop med en kollega för att dela feedback 1 gång varannan vecka. Alla avdelningar har också en Slack kanal där teamet delar information och uppgifter specifika för deras roll. Exempelvis så har vi ett forum för alla som vill lära sig koda, en av våra säljare har med utbildning genom den Slack kanalen lärt sig och koda och jobbar nu som Frontend developer.

Använder ni er av kreativa metoder? I så fall vilka?

Företag J: Vi använder inga specifika kreativa metoder.

Är kreativitet en specifik egenskap som ni ser efter i er anställningsprocess? Testar ni detta på något vis?

Företag J: Absolut är det en del av det vi söker. Framförallt ser vi efter kreativa problemlösare och vi testar detta genom en uppgift vi ber kandidaten lösa, specifik till den rollen dem ska inta.

Hur strukturerar ni era arbetsgrupper?

Företag J: Det finns mycket som spelar in i hur vi strukturerar våra arbetsgrupper. Vi gör en workshop kring personlighetsteori en gång i halvåret för att bibehålla och öka förståelse för alla egenskaper och personligheter vi besitter i teamet. Den största faktorn till hur vi strukturerar arbetsgrupper ligger i intresse för projektet. Vi ser det som viktigt att de personer som ska ingå en projektgrupp finner det intressant och motiveras av uppgiften.

Bilaga III - Matris med färgkodad transkribering av intervjuer

Utmaning

NAMN	YRKESROLL	INDUSTRI	STORLEK	UTMANING
Företag A	Manager of Interaction Design	Design	Etablerad	
Företag B	Head of programming	Media	Etablerad	
Företag C	Rådgivare	Kommunikation	Etablerad	<p>“Jag arbetar på ett ställe där folk känner att de måste prestera, men samtidigt så är det en trevlig arbetsplats. Men jag tror att du känner av att du jobbar med många duktiga människor och därför pushar dig själv. Om inte, tänker du kanske att du inte hör hemma här. Det är en positivt press, men som inte alla kan hantera.</p> <p>Det finns folk som tycker det har varit för tufft. Samtidigt som majoriteten av de som har jobbat här en stund är här för att dom gillar just det och tycker att det är bra. Men jag ser också att några gånger så funkar det inte för alla.</p> <p>Jag har också sett att folk som inte nödvändigtvis lyckas här har lyckats på andra ställen. De blomstrar med mindre press. Det finns inte bara ett sätt att lyckas på, det finns olika metoder och vägar till mål.”</p>
Företag D	Tech Strategy Lead	Fintech	Etablerad	<p>“Det är frågan om hur långt du pushar. Jag har väldigt tro på att utmana utanför komfortzonen, där syftet är att utveckla de anställda. Men om du pushar folk så att det känns helt ouppnåeligt och att det blir en ångestpräglad upplevelse, så har jag inte tron på det. Det handlar om den balansgången.”</p>
Företag E	Kreativ leder	Reklam	Etablerad	
Företag F	Co-founder and Managing Partner	Serie-entreprenör	Scale up	

Företag G	CEO, CMO	Detaljhandel	Scale up	<p>“Jag har lärt mig att utmaning inte har samma innebörd för olika personligheter. En bra ledare ser vem som behöver vad i en grupp. Stödjer de osäkra och släpper lös de energiska. Ett team blir aldrig bättre än sin svagaste länk. Alla egenskaper behövs. Ledaren sätter kulturen och takhöjden i rummet.”</p> <p>“Rätt uppgift till rätt person. Fira små segrar. Uppmärksamma när någon/gruppen fått fram extra bra saker eller jobbat extra bra ihop.”</p>
Företag H	CEO	Marknadsföringsbyrå	Startup	<p>“Är väldigt positiv till det, men det passar faktiskt inte alla. Vissa växer väldigt mycket på det och tar sådana uppgifter på rak arm/tycker det är spännande. Andra är långt mer trygghetssökande och klarar därför inte stadigt nya utmaningar lika väl.”</p> <p>“Först och främst tryggheten, men därefter utmaning”</p>
Företag I	Grundare & säljchef	Sälj	Scale up	<p>“Det handlar bland annat om problemlösning och hur man väljer att gå fram vid utmaningar”</p> <p>“Den bästa triggern för kreativitet menar jag är att sätta en anställd i en ny och okänd situation som bidrar till att forma nya och kreativa lösningar. Genom att utmana anställda tvingar vi de att tänka utanför boxen.”</p> <p>“Jag menar att utmaningar kan leda till fantastiska resultat som kanske inte var förväntade från den enskilda personen, men samtidigt kan det stressa en och ha en negativ påverkan för någon. Jag menar att det funkar bra som motivationsmodell, men man är tvungen att hitta rätt utmaning till den individuella personen.”</p>

Företag J	Lead	Fintech	Scale up	<p>“Att en uppgift är utmanade är såklart viktigt, men det kan snabbt bli demotiverande om uppgiften är för svår eller stor. När man jobbar med utmaning som motivation kan detta absolut motivera men essetiellt blir formatet för diskussion och presentation. För mig är det väldigt vktigt att alla känner sig trygga i att be om hjälp, diskutera och tillsammans formulera idéer på svåra problem. I mitt team funkar inte detta att göra i större grupper och därför delar jag som regel i teamet i fokusgrupper om två personer”</p> <p>“Att anpassa uppgift efter person är svårt om man inte tar sig tid att lära känna sitt team, dess svagheter och styrkor. Jag tycker att man i en ledande position får svårt att lägga grund för kreativt arbete om man inte tar sig tid att lära känna sitt team.”</p>
-----------	------	---------	----------	--

Frihet

NAMN	YRKESROLL	INDUSTRI	STORLEK	FRIHET
Företag A	Manager of Interaction Design	Design	Etablerad	<p>“I think having people co-create with you. It’s not as motivating to have somebody give you a bunch of tasks, maybe a little bit of structure is good, but ok, we’ll have Friday check-ins. But then, having others co-create, what is the system for that?”</p> <p>It helps everyone feel more creative, because they are setting their own rules. I think that’s almost the key to making people feel empowered. They made the decision as well and haven’t been handed to them.”</p>
Företag B	Head of programming	Media	Etablerad	<p>“Att sätta en relativ långsiktig plan i stil med något i stil med: “Vi ska i denna riktningen” men inte gå in och detaljstyra alla kreativa processer i organisationen.”</p>
Företag C	Rådgivare	Kommunikation	Etablerad	<p>“Det är också viktigt att man har en gemensam problemställning och en uppfattning vad man ska lösa. Att man inte sitter och löser olika saker.</p> <p>Inte nödvändigtvis att det hämmar kreativiteten, men det är många som säger att “kan vi inte jobba helt fritt?” “Släppa alla hämningar?”. Jo, det kan man. Men man jobbar kreativt mycket bättre om man samtidigt har en definierad uppgift. Att man inte gör rummet allt för stort. Jag tror man kan vara ganska kreativ i ganska små rum egentligen, så länge uppgiften är tydlig.”</p> <p>“X har ingen egen kreativ metod, men vi testar att jobba strukturerat där vi är eniga om problemställningen och vad vi ska lösa. Att kreativitet är innanför det ramverket. Att alla förstår uppgiften och att alla är samspelade om vad det är vi ska förmedla.”</p> <p>“Jag tror det är viktigt att ha en definierad uppgift. Man ska kunna veta efter om detta svarar på problemet. ”</p>

Företag D	Tech Strategy Lead	Fintech	Etablerad	<p>“Det är en svår fråga. Jag har tron på fria tyglar inom vissa villkor. För om du får fullständigt fria tyglar och känner att det här kommer jag aldrig klara av, så är det ganska demotiverande. Om du har ett mål däremot, att “dit ska vi”, men att du själv väljer hur du tar dig dit, det får du lov att göra. Men om man säger typ “bara gör nåt” och så använder du massa energi och tid på att göra något som du tycker är bra och sen får som svar att det passar inte in med vårt sätt att säga det på, eller att det har vi inte pengar till, då tänker jag att det inte är positivt.”</p> <p>“Trygghet. Så tror jag att i en arbetsmiljö där man har några kreativa processer, måste du ha någon struktur på det, för det är ett sätt att ge folk trygghet. Då ger du folk verktygen till att vara kreativa.”</p>
Företag E	Kreativ leder	Reklam	Etablerad	<p>“I X så är det en väldigt autonom arbetsform. Vad man kallar frihet under ansvar. Att man får uppgiften och att det litas på att folk jobbar ordentligt med det. Sen har man såklart möten emellanåt. Det är väldigt stor frihet till att utöva sitt yrket. Det är mitt intryck från andra ställen också, det är resultat man ska komma fram till. Precis hur man kommer dit är lite upp till vart enkel företag.”</p>
Företag F	Co-founder and Managing Partner	Serie-entreprenör	Scale up	
Företag G	CEO, CMO	Detaljhandel	Scale up	<p>“100% åt båda hållen. Det passar inte alla att arbeta fritt. De flesta behöver ha korta avstämningar åtminstone så man ser att man jobbar i rätt riktning. Oftast har man ledtider och dyrbara dagar går fort till waste om man inte fattat uppgiften.</p> <p>De som är vana att jobba självständigt sporras ofta av att släppas. Jag upplever ofta att jag jobbar bättre utanför gruppen men jag är orädd och driven.”</p>

Företag H	CEO	Marknadsföringsbyrå	Startup	<p>“‘högt under taket’. En stor spärr för kreativitet är förväntningarna många kommer med, om att allt måste vara pedantiskt och genomtänkt i business. Det måste det definitivt inte vara i en kreativ miljö. Sådana förväntningar lägger spärrar för kreativa inspel och möjligheter.”</p> <p>“Struktur och process blir fort mycket viktigare. ”</p> <p>“Mycket ska ligga rätt innan man ger helt fria tyglar. Det är individuellt, men i grund och botten kommer struktur också trigga trygghetsmomentet. Något som jag tycker är väldigt viktigt om ett fullt kreativ uttryck ska vara genomförbart.</p> <p>Det är ingen enkel balansgång då människor och anställda är olika. Dock kan man till en viss grad anpassa detta. Så vi försöker göra det så gott det går.</p> <p>Jag har som arbetstagare upplevt att få full kreativ frihet, men då var de säkra både på att jag kände mig trygg nog, och att jag inte var rädd för att sätta igång nya initiativ. Då fungerade det väldigt bra, men den tilliten får man inte över natten, samt måste processer och team fungera optimalt.”</p>
Företag I	Grundare & säljchef	Sälj	Scale up	<p>“Frihet till att kunna tänka nytt och minsta möjliga ramar/facit.”</p> <p>“Detta kan påverka kreativiteten i stor grad. Det är viktigt att kunna tänka fritt för att kunna tänka nytt.”</p>

Företag J	Lead	Fintech	Scale up	<p>“Därför är det viktigt för mig att skapa motivation som lägger grunden för kreativt arbete. I projekt där jag eller mitt team förväntas producera kreativt så är frihet, ägarskap och ansvarsskyldighet viktigt. Friheten att själv vara med att välja projektets tema samt frihet i vilken väg man väljer för att nå de uppsatta mål man har.</p> <p>Ägarskap som kommer naturligt då man involverar teamet i processen från start. Ansvarsskyldighet som hjälper kreativa projekt att hålla kursen mot något som kan materialiseras och konkretiseras.”</p> <p>“Som grund för kreativt arbete ligger möjligheten att jobba med autonomi som förutsättning. Om man förväntar kreativa resultat, från både individ och grupp, så måste man tillåta för eget ansvar och frihet i arbetsprocessen.</p> <p>Sen måste man också vara vaksam på att man inte disponerar ut för stora uppdrag eller ger för mycket autonomi då det lätt resulterar i att personen i fråga inte klarar närma sig problemet eller blir handlingsförlamad. ”</p> <p>“Det kreativa tänkandet måste materialiseras och realiseras i praktiska processer och initiativ för att nå det övergripande målet. Därför tycker jag att det är viktigt att man som team har ett välformulerat mål om vart man är påväg och har en tydligt riktning för det man önskar åstadkomma.</p> <p>I alla kreativa projekt vi startar inom teamet har det varit viktigt att formulera tydliga mål och deadlines. Mål som stödjer och realiserar det problem vi försöker lösa.”</p> <p>“Att ge någon ett stort projekt, utan struktur och allt för mycket frihet funkar inte enligt min mening. Friheten ska ligga i hur man tar sig fram till målet, stöd, struktur och inspel är viktigt för att säkerställa att individen och gruppen rör sig närmare målet. ”</p>
-----------	------	---------	----------	---

Resurser

NAMN	YRKESROLL	INDUSTRI	STORLEK	RESURSER
Företag A	Manager of Interaction Design	Design	Etablerad	<p>“I think in these times, it’s rare that people lack creativity. If there is a lack, it’s something that I should take care of. Maybe they have something taking up too much time, I could help them with. Like say they’re building their hours or something and that is what takes too much time. And that’s what’s not motivating, then my role is actually to step in and help facilitate everybody, in doing their best work in being creative.</p> <p>There are ways I can help with that. And usually through talking with people is how I found out that they are overburden with types of aspects of their job. Then I can talk to another person to help this person with this problem.”</p> <p>“Yes, I think so. Well it’s interesting, I don’t know if it has been the same for you, but, some of my favorite jobs have been in the ugliest offices. But the excitement of the company was so exciting, that it didn’t matter what ugly walls there were.”</p>
Företag B	Head of programming	Media	Etablerad	<p>“För det första är det väldigt viktigt att involvera alla i att sätta mål. Det är något vi diskuterar fram i gemenskap. Det är inte så att det får några dramatiska konsekvenser ifall vi inte når målen vi satt. Men då måste vi evaluera och förstå vad vi kunde gjort annorlunda. Basically att lära oss vad vi har gjort fel.”</p>
Företag C	Rådgivare	Kommunikation	Etablerad	
Företag D	Tech Strategy Lead	Fintech	Etablerad	<p>“tillräckligt med tid till att vara kreativ. Några uppgifter kan man ju time-boxa. Till exempel: “Innan X-tid ska jag ha gjort dessa beräkningarna i excel”, det går ju fint, men med kreativitet så behövs det tid för att folk ska kunna arbeta. Tid är egentligen väldigt viktigt.”</p>

Företag E	Kreativ leder	Reklam	Etablerad	<p>“Vi har det. Det beror lite på hur gott det går ekonomiskt. Vi har haft fagliga utvecklingspengar. På en tidpunkt hade varje anställd 30.000 i året som de kunde använda fritt. Resa vart de ville i världen och prioritera det. Jag personligen såg till att de längre inte blev. Jag tyckte att inspirationen från alla dessa föredrag finner du på youtube, ted talks och allt möjligt.</p> <p>Så jag skaffade mig då årskort på balett, opera, biobiljetter, för min inspiration kommer från andra ställen. Det fick jag täckt, för ett helt år. Vi har inte den fasta summan just nu, men man söker “Detta har jag lust att få med mig” så investeras det i de.”</p>
Företag F	Co-founder and Managing Partner	Serie-entreprenör	Scale up	
Företag G	CEO, CMO	Detaljhandel	Scale up	“Tid. Rätt budget.”
Företag H	CEO	Marknadsföringsbyrå	Startup	“På båda företagen jag är ledare för står personlig utveckling högt på agendan och är konkret förankrat i strategin, men eftersom bägge är start-ups betyder det att budgeten är begränsad. Därför är det extremt viktig att skapa en miljö var personlig utveckling står i centrum.”
Företag I	Grundare & säljchef	Sälj	Scale up	
Företag J	Lead	Fintech	Scale up	

Arbetsgruppsegenskaper

NAMN	YRKESROLL	INDUSTRI	STORLEK	ARBETSGRUPPS EGENSKAPER
Företag A	Manager of Interaction Design	Design	Etablerad	

Företag B	Head of programming	Media	Etablerad	<p>“Vi har tur i det avseendet att alla som jobbar i min avdelning är i relativt samma ålder, de flesta är 25-35 med relativt lik bakgrund som journalister. Eller åtminstone arbetat med TV. Jag vet att vi har tur. Det som har varit viktigt för oss hela vägen är att göra sociala saker med varandra, att lära känna varandra utanför jobbet. Jag hejar på att varje måndagsmöte ska börja med 30 minuter där vi pratar om vad vi har gjort i helgen.</p> <p>Det är inte bortkastad tid, tvärtom är det väl investerad tid. Om man inte har den tryggheten på varandra så är man rädd för att vara ärliga och dela idéer.“</p> <p>“När man ska ha en idéprocess måste man vara trygg på varandra. Våga att dela både dåliga och goda idéer. Ingen vet vilka som är de dåliga eller goda. Den harmonin och takhöjden är jag väldigt noga med i vår avdelning.”</p> <p>“En annan åtgärd vi gjort i gruppen för att hålla kreativiteten uppe är att se till att vi fortfarande har det kul. Vårt viktigaste mål har varit att vi ska göra något nytt varje halvår. Vad det än är. Vi ska göra något nytt. Det är tekniskt sett för att det inte är inte kul att göra samma sak. Även fast du upplever en viss framgång så är det inte kul att repetera dig själv.”</p> <p>“Vi lägger vikt på vilken erfarenhet de har sedan innan. Ganska många av de som jobbar hos oss har bakgrund från nyhetsredaktionen i X.</p> <p>Under de senaste anställningarna har vi försökt få in folk med en annan typ av kompetens. Någon med kompetens från en mer traditionell TV-redaktion, men också personer som har varit involverade i andra spännande projekt och som har andra bakgrunder. Det finns inte något facit på det.</p> <p>Jag tror att vi är över genomsnittligt intresserade av hur man kommer passa in i gruppen. Då ser man på personlighet och första intryck för att få den riktiga mixen. Det är otroligt svårt med jobbintervjuer. Men en persons smak, vad man gillar, vad ser man på själv, vad för innehåll de konsumerar. Det är spännande att ta reda på.”</p>
-----------	---------------------	-------	-----------	---

Företag C	Rådgivare	Kommunikation	Etablerad	<p>“Det är något i en gruppdynamik, att bygga upp en tillit som gör att man blir bättre tillsammans. Det är samspelet mellan en gruppdynamik som gör att resultatet blir så väldigt mycket bättre.”</p> <p>“Jobba i en grupp eller en process där andra kan ge dom självtillit och tro.”</p>
Företag D	Tech Strategy Lead	Fintech	Etablerad	<p>“Jag tänker att det allra viktigaste är dynamiken i gruppen man är i. Där det är lov att misslyckas, säga dumma saker och ha den trygghetskänslan. Att man har en kultur i det teamet som säger att allt är tillåtet. Att alla förslag, både dumma och bra, rationella och irrationella är accepterade.”</p>
Företag E	Kreativ leder	Reklam	Etablerad	<p>“Alla kan ha en utbildning, men som personer är vi ju olika. Så det handlar om att finna olika arbetsgruppspartners och hur man som grupp fungerar tillsammans.”</p>
Företag F	Co-founder and Managing Partner	Serie-entreprenör	Scale up	
Företag G	CEO, CMO	Detaljhandel	Scale up	<p>“LYFT ut mindre grupper som kan jobba ihop i silos och sedan presentera sina idéer. Ibland kvävs kreativitet i stora grupper. En del vågar inte ens säga sina åsikter.”</p> <p>“Att man är flexibel och fungerar i grupp känns som mer generellt nödvändiga egenskaper. Alla team/bolag måste ha alla pusselbitar. Kreativitet och struktur är ibland motpoler. De flesta människor har ju alla egenskaper men utvecklar dem inte. Man utvecklar den egenskap man är stark i sedan tidigt eller gillar att göra. Om man sätter samman grupper och ger dem insikter i hur de kan jacka ihop sina bitar till en stark enhet har man hittat rätt”</p>
Företag H	CEO	Marknadsföringsbyrå	Startup	<p>“I större företag har det blivit normen att HR är intresserade av utveckling, helt enkelt för det har blivit ett krav hos de bästa arbetsgivarna. Som gör det till en väldigt viktig del av företagets strategi för att lyckas och kunna dra till sig de rätta arbetstagarna.”</p>

Företag I	Grundare & säljchef	Sälj	Scale up	<p>“Ett gott samarbete med olika människotyper som tvingar varje enskild i gruppen att tänka nytt.”</p> <p>“Arbetsmiljön är det viktigaste elementet på en arbetsplats. Anställda blir tydligt påverkade av människorna runt omkring på arbetet. Därför är det upp till arbetsgivaren att omringa kreativa människor med människor som styrker den kreativiteten.”</p>
Företag J	Lead	Fintech	Scale up	<p>“Ska man tilldela uppgifter till en mindre eller större grupp så är de individer man placerar i samma grupp viktigt. För att vara kreativ i grupp måste man känna sig trygg att utmana varandras ideer, därför tycker jag igen att det är bättre att organisera kreativt tänkande i mindre grupper.”</p> <p>“ännu viktigare blir det på gruppnivå när tillit inom gruppen är essentiellt för att gruppen ska fungera kreativt.”</p> <p>“Det är väldigt viktigt för att undvika friktion i grupp, att inom en kreativ grupp ha en kollektiv ansvarsskyldighet som sedan går ned på individnivå.”</p> <p>“När jag tänker kreativt fungerar det som ett vattenfall som under processens gång stöter på hinder där vattnet slutar rinna. För att blockera av dessa hinder så behöver jag jobba tillsammans med någon som kan avblockera och få vattnet att flöda igen. Om man klarar sätta ihop en grupp där båda parter klarar att göra detta för varandra så får man, i min mening, högkvalitativ kreativ output. ”</p> <p>“Det finns mycket som spelar in i hur vi strukturerar våra arbetsgrupper. Vi gör en workshop kring personlighetsteori en gång i halvåret för att bibehålla och öka förståelse för alla egenskaper och personligheter vi besitter i teamet. Den största faktorn till hur vi strukturerar arbetsgrupper ligger i intresse för projektet. Vi ser det som viktigt att de personer som ska ingå en projektgrupp finner det intressant och motiveras av uppgiften.”</p>

Uppmuntrande ledarskap

NAMN	YRKESROLL	INDUSTRI	STORLEK	UPPMUNTRANDE LEDARSKAP
Företag A	Manager of Interaction Design	Design	Etablerad	<p>“I do try to limit negativity, always. I just feel that if something negative happens and there are times I’ve been asked to give negative feedback to somebody, I do feel that if i haven’t witness it myself, I shouldn’t criticize. I would push against doing it. Because it wouldn’t be authentic and I’m very concerned with demotivation. Once criticism is out there, it weighs so much heavier than any compliment you could give. If that criticism really needs to happen, then I need to be prepared for a lot of building that needs to happen after that.”</p> <p>“X does quite a lot. It’s quite unique. They have a whole system they built for it. 8 hours a month set aside for people to work on their own personal competence. It’s called “the hub time”. They have a budget for conferences and courses they can take.”</p>
Företag B	Head of programming	Media	Etablerad	<p>“Däremot har jag några tankar om vad som är viktigt att tillrättalägga för, för att folk ska kunna uttrycka sig och vara involverade i kreativa processer.”</p> <p>“Då måste man som ledare ta ansvar för att vara förebild. I andra delar av företag är det vanligt att man har medarbetarsamtal kanske en gång om året, någon har två gånger om året. Något som säkert är bra, men för min del så är det viktigt med kontinuerliga medarbetarsamtal med alla som jobbar för mig.</p> <p>Vi sätter oss inte en gång i halvåret och pratar om hur de har det egentligen, för mig blir det långsökt. Jag förstår att om du har 1000 anställda så måste du på många sätt anpassa dig till det.”</p>

Företag C	Rådgivare	Kommunikation	Etablerad	<p>“Det som är viktigt är att alla som jobbar med kreativitet känner tillit. Att alla idéer och förslag i utgångspunkt är lika goda. Att jobba med acceptans, att alla de som är engagerade och alla de som är involverade har i utgångspunkt lik rätt och möjlighet att komma igenom.”</p> <p>“Att man som ledare bygger upp en kultur där man både vågar att säga sin mening, men också så att man vågar att ta till sig åsikter som påverkar ens idé.”</p> <p>“Jag har jobbat i norska byråer där jag många gånger har upplevt att kreativa ledaren har varit kreativ själv, men som inte nödvändigtvis är en bra kreativ ledare. Vissa är bra på att komma på egna saker, men att vara kreativ ledare kräver något mer och något annat.“</p> <p>“Samtidigt tror jag med gott ledarskap så kan många bli duktiga. Det handlar om att se idéer som kanske inte är färdiga, men som har ett spår av något. Att någon har en blick eller erfarenhet som ser att det är intressant, att det kan bli något. Medan andra inte andra klarar att se möjligheterna.”</p>
Företag D	Tech Strategy Lead	Fintech	Etablerad	
Företag E	Kreativ leder	Reklam	Etablerad	<p>“Att man klarar att laga en miljö var de lösningarna som är längst utanför boxen också är de som lyfts fram, oberoende hur de går med idén.. Att det är rum för att tänka stort och ta chanser.”</p> <p>“Man både visar och skapar ett kreativt miljö, det är inte upp till en själv att identifiera och säga vem man är. Det identifieras av omvärlden och hur omvärlden uppfattar det. Det går inte och säga att man är ett kreativt sprudlande miljö. Det kan man göra, men man må också kunna bevisa det då. ”</p>
Företag F	Co-founder and Managing Partner	Serie-entreprenör	Scale up	<p>“Trygghet; lägger en grund för att man ska våga vara kreativ och ta risker inom sitt arbete.”</p> <p>“Trygghet. Uppmanar alla till att känna sig själva som grundare och ägare av X. Anser att fysisk miljö har en enorm påverkan på hur man arbetar.”</p>

Företag G	CEO, CMO	Detaljhandel	Scale up	<p>“En prestigelös ledare är den viktigaste personen. Att våga testa och göra fel gör ju att man kommer fram till bättre lösningar. Stå vid din personal och uppmuntra dem till att gå nya vägar.”</p>
Företag H	CEO	Marknadsföringsbyrå	Startup	<p>“Så då kommer det viktigaste. De anställda måste veta att det är tillåtet att pröva och misslyckas. Det är precis så man lär sig. Är det inte etablerat är det svårt att ha medarbetare som ska lyckas med innovation och utveckling.</p> <p>Det börjar där. Därefter är olika workshops väldigt nyttigt, några mer än andra. Det kommer an på vad för typ av hypoteser eller slutresultat man önskar sig. Vi använder det vanligtvis väldigt mycket.”</p> <p>“Däremot är det otroligt svårt att veta vem som har genomförningsförmåga (oavsett hur bra eller dåligt det blir), så jag menar att det naturligt att alla måste få möjligheten att testa sig på nya utmaningar. Det är alfa och omega i förbindelse med utveckling.”</p>
Företag I	Grundare & säljchef	Sälj	Scale up	<p>“Uppstartsmöten varje dag - detta är den viktigaste investeringen vi gör. Den ser till att alla är där och är kvicka när vi sätter igång arbetet.”</p>
Företag J	Lead	Fintech	Scale up	<p>“Vi har 30-60 min varje vecka där team lead eller avdelningschef sitter ned med alla anställda i teamet för att diskutera personliga mål, karriärutveckling eller annat. Det är alltid den anställda som sätter agendan för dessa möten då vi vill finnas där och stötta de initiativ och den väg den anställde själv vill gå.”</p>

Organisatoriskt stöd

NAMN	YRKESROLL	INDUSTRI	STORLEK	ORGANISATORISKT STÖD
Företag A	Manager of Interaction Design	Design	Etablerad	<p>“In addition we are building a mechanism for it to be shared. So they can share what they learn with others.”</p> <p>“So these processes, I would say design thinking methodology or google sprints, or similar, have more of a name or shape to them. So perhaps that we do things to encourage teamwork, collaboration, and co-creation.“</p> <p>“We are doing a lot of workshops which I think are a very good idea. Now when I know more about it and would have done my job back in the bay area I would have been using workshops more often. Because sometimes the CEO had an idea and we just needed to write his idea down and he was so picky. But these are things that we would do as part of our jobs now, as a consultancy. Because that helps everyone to feel heard, and included and that they’re creating together. Because trust and building is important.”</p> <p>“It depends on what co-creation you need to do. I worked for Ruter for a while and the digital walls of Ruter customer center at Oslo S. They rebuilt it. So I gathered all the people who would have an opinion together. And we talked it through, essentially making some games together and being creative together. We cut out some faces of people who were possible Ruter customers. We made them imagine who the people were and what their backstory was. Why they’re coming to the center, what they're doing, feeling and so on. It was really cute because the client really got into it. As I think most people would. It’s kind of fun to really create an identity for somebody.”.</p>

Företag B	Head of programming	Media	Etablerad	<p>“Som chef för en grupp människor som jag vill ska vara involverade i kreativa processer, vår utveckling samt bidra till att ta oss vidare, så tror jag det är viktigt att folk känner varandra och är trygga på varandra.”</p> <p>“Jag läste faktiskt om detta precis innan vi skulle prata. “psychological safety”. Du kan googla det och hitta “What Makes a Great Team”-rapporten. När jag läste den så bekräftade det att det inte var slöseri på tid för oss att lära känna varandra utanför arbetet. Samtidigt som den gav en del nyttiga inspel och tog konceptet vidare.”</p>
Företag C	Rådgivare	Kommunikation	Etablerad	<p>“Jag tror också att man måste ha en form för trygghet. Att alla känner att man respekterar varandra, men också att det är lov att ge kommentarer och tycka något om ett förslag. Ofta kan saker bli bättre genom att få inspel.”</p> <p>“Det kan vara svårt för många då ens egna idéer är något man vill beskydda och försvara. Då kan det vara utmanande att ta emot andras kommentarer. Det kan också vara tufft att tycka något om andras idéer för att du är rädd att såra dem eller att det ska vara personligt.”</p>
Företag D	Tech Strategy Lead	Fintech	Etablerad	
Företag E	Kreativ leder	Reklam	Etablerad	
Företag F	Co-founder and Managing Partner	Serie-entreprenör	Scale up	“Saknaden av trygghet kan motverka kreativitet”
Företag G	CEO, CMO	Detaljhandel	Scale up	
Företag H	CEO	Marknadsföringsbyrå	Startup	“Först och främst tryggheten som bidrar till kreativitet”
Företag I	Grundare & säljchef	Sälj	Scale up	

Företag J	Lead	Fintech	Scale up	<p>“Vi har alltid långsiktiga kreativa projekt gående i teamet. Viktigt här är att vi alltid involverar teamet då vi väljer ut teman för projekt så att hela teamet känner sig motiverade att jobba med detta på lång sikt. Det ska vara något dem är intresserade av, det ska motivera och bryta upp i vardagen. Samtidigt ska det stödja den vision vi har för kanalen. Dessa projekt har alltid fokus på att utveckla branschkunskap och finns för att utveckla och stärka kunskapsnivån för teamet rent rollspecifikt.”</p> <p>“I Företag J som helhet så har vi Sales Academy med kurser för alla att delta i 1 gång i veckan och finetuning school där man slumpvis paras ihop med en kollega för att dela feedback 1 gång varannan vecka. Alla avdelningar har också en Slack kanal där teamet delar information och uppgifter specifika för deras roll. Exempelvis så har vi ett forum för alla som vill lära sig koda, en av våra säljare har med utbildning genom den Slack kanalen lärt sig och koda och jobbar nu som Frontend developer.”</p>
-----------	------	---------	----------	--

Bilaga IV - Exempel på fråga och resultat från ledarskapstest

Ledarskapstestet



a. Hur stor motivationsfaktor är pengar anser du?

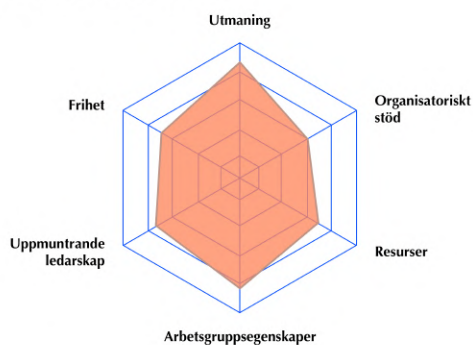
1 2 3 4 5

Inte en faktor alls

Helt avgörande!



Resultat



Dina resultat

Bra jobbat! Med en god dos av självinsikt och reflektion ser vi att du klarar dig utmärkt inom tre fält. Du är en ledare som stadigt utmanar dina anställda till att tänka mer kreativt. Samtidigt är du en mästare på att sätta samman arbetsgrupper. Två egenskaper som lägger en god grund för kreativt utlopp på arbetsplatsen. Uppmuntrande ledarskap är också en av dina styrkor. Det är ju inte bara ledare som behöver bli smickrade.

Områden för störst potentiell utveckling



De områdena vi rekommenderar att du lägger mer tid och fokus på är frihet och organisatorisk stöd. Frihet runt kreativt arbete är viktigt för att kunna låta dina anställda tänka vildt. Därför kan fria tyglar öppna upp för möjligheter du kanske inte visste fanns. Samtidigt måste det visas goda tecken till stöd från alla led i organisationen, ända upp till ledningen. Detta tar oss till nästa punkt som skulle kunna behöva lite vård; organisatorisk stöd. Dessa egenskaperna är de första vi kommer utmana. I din profil har vi rekommenderat en bra första övning.



Ta mig till min profil

Bilaga V - Översikt av verktyg

Utmaning Utmaning



Utan att låta för hård, så behöver du putta ut dina anställda ur komfortzonen och låta dem landa på ansiktet på okända vatten. Tro det eller ej, men det håller dem motiverade.

Det svåraste börjar när du ska hitta rätt utmaning som stimulerar hellre än skrämmer. Detta kräver kännedom till dina anställda; något som kan bli ett tidskrävande uppdrag i sig själv men som kommer resultera i oändligt mycket bättre arbete och idéer.

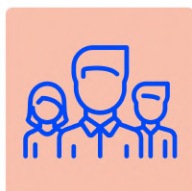


Jag: En användarmanual

Låt dina anställda göra sig kända för dig. Under en tvådagarsperiod ger du dem tilliten att sätta samman sina viktigaste egenskaper och färdigheter i ett *manual*. Målet med utmaningen är att ge dig som ledare insikt i hur du ska jobba för att främja deras kreativitet.

Individuell

Svårighetsgrad



Guiden till oss

För att försäkra oss om att vi inte bara sitter kvar med Thomas från Designs dagbok, måste vi testa dessa manualerna. I grupper på fyra ska anställda växla manueler och jobba med ett case. Målet är att se nyttan i manualerna, samt få möjligheten att få feedback på dem.

Grupp

Svårighetsgrad



Frihet Frihet



Kontrollbehov och ledarskap i förbindelse med kreativitet är en dålig kombination. Fria tyglar och tydliga mål däremot... Där har vi en potentiell vinnare

Släpp kontrollen och lita på dina anställda. De blev ju trots allt anställda av en anledning.

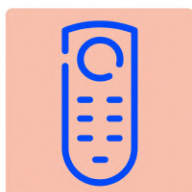


Släpp loss

Nu ska vi i tillägg till att lätta på tyglarna, utvidga ledarperspektivet. Välj ut tre anställda som ska jobba individuellt med ett tidigare case du själv jobbat med. De har uppenbart fria tyglar och ett dygn på sig. Övningen kommer att ge dig som ledare insikt i vad dina anställda kan få till med minimala begränsningar.

Individuell

Svårighetsgrad



Släpp loss och slappna av

Samma tre anställda, samma case, samma begränsningar (alltså inga). Bra odds för att de kommer på något helt annat och kanske till och med bättre. Plus att det förhoppningsvis hjälper dig stilla eventuella kontrollbehov. Win-win hade jag sagt.

Grupp

Svårighetsgrad

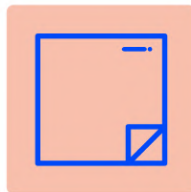


Resurser



Vilka verktyg behöver du för att bygga ett hus? Med för få tappar du hoppet, med för många vet du inte vart du ska börja. Verktygskassen måste vara lika varierad, som full, som glittrande.

Lär dig vilka verktygssett som dina anställda behöver för att hålla dem lika



Post-It Bonanza

Vem behöver en terapeut när du kan leka med post-its? Varje anställd får tio post-its som de skriver ned saker de menar är viktigast för dem och deras kreativitet. Ta bort de minst viktiga, två åt gången tills de har fyra kvar. Här för de motivera sina val. Denna övningen ger dig inblick i elementen och resurserna som inspirerar dina anställda.

Individuell

Svårighetsgrad



Ärlighet Räcker Alltid Längst!

Nu sätter vi det på prov! Man kan inte alltid räkna med att alla (dig själv inkluderat) har en ärlig och realistisk insikt. Därför testar vi resultaten från den individuella övningen så får du möjlighet att mäta värdet av resurserna som dina anställda prioriterar. Och ett litet självinsiktsprov på köpet.

Grupp

Svårighetsgrad



Arbetsgrupsegenskaper



Att krydda en arbetsgrupp för att få den rätta balansen mellan sött, surt, optimist och realist kan vara en utmaning. Om du strukturerar en arbetsgrupp med enbart optimister riskerar du att finna tjugo valpar på kontoret på en tillfällig fredag. Medans pessimisterna sitter och drar ned stämningen på AWn.

Mixa och matcha personligheter och egenskaper för att optimera deras innovationsförmåga.

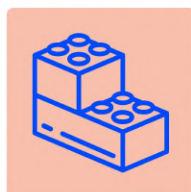


Speed Dating

Välj ut 7-10 anställda från olika avdelningar. Låt alla dra fram sin bästa idé med ett tema av ditt val. Nu kan datningen börja! De sätter sig två och två och slår samman sina idéer. När tiden är ute tar de dem vidare till nästa deltagare. Du kommer definitivt få massa bra inspel och inte mins insikt! Experiment ger dig insikt i vilka individer som kan dra inspiratoin och nytta från andra i olika avdelningar.

Individuell

Svårighetsgrad



Lego-Ego

Ge dina anställda ett legoset med ett gemensamt mål: att bygga ett slott. Låter enkelt? Alla har varsitt hemligt uppdrag i stil med "max 20 bitar per våning" och "endast en färg per rad". Ett helhetligt uppdrag som kan bli intressant. Hänsikten är för deg som ledare att se vem som kan jobba tillsammans, trots egna intressen.

Grupp

Svårighetsgrad



Uppmuntrande ledarskap



En ledare som kör sitt eget race, utan lyhördhet, uppmuntran och empati lägger inte ett gott grundlag för en kreativ kultur.

För att medarbetare ska kunna ta fram sin inneboende kreativitet och kunna arbeta lösningsorienterat är din närvaro som ledare viktig.



Potential, Potential, Potential!

Förlöjliga eller avfärdade aldrig idéer och förslag, oavsett hur löjliga eller meningslösa de kanske låter i dina öron. En liten "löjlig" idé kan brainstormas vidare till något helt briljant förr eller senare. Genom att ta emot idéer med öppna armar har det också positiv påverkan på anställdas interna motivation.

Individuell

Svårighetsgrad



Vi Är Alla Unika. Typ.

Du som ledare kan vara avgörande i hur både individer och team närmar sig sitt arbete från ett kreativt perspektiv. Se förbi utbildning och jobbtitlar. Lär istället känna varandras personligheter och varandras motivationskällor, med "16 personalities"-testet.

Grupp

Svårighetsgrad



Organisatoriskt stöd



Arbetsmarknaden förändras och för att möta den digitala ekonomin i framtiden kommer kreativitet och problemlösning bli det främsta vapnet i marknaden.

Kreativitet frodas som mest när hela organisationen stödjer det. En nyckel är att företag är konsekventa i sitt belönande utan att använda sig av ekonomiska bonusar, som ofta är en misslyckad åtgärd. Kreativitet är ingen 'quick fix' Det kräver en ordentlig ansträngning att skapa en kreativ organisation. Starta att jobba mot ett kreativt klimat med dessa verktyg och modeller som kommer göra dig konkurrensduktig för framtiden.



Toppen Ner, Botten Upp

Locka fram inneboende motivation hos dina anställda genom att skapa utrymme för informationsdelning och samarbete. En brief per månad som är kopplat till organisationens utmaningar eller mål som sedan pitchas för alla! Detta ökar glädjen i arbetet och kreativiteten i organisationen. Win win.

Individuell

Svårighetsgrad



Misslyckas Mera!

I have not failed, I've just found 10,000 ways that won't work" - Thomas Edison.

Arbeta tillsammans för att avstigmatisera misslyckanden för att tillsammans bygga en mycket mer accepterande och vågande miljö.

Grupp

Svårighetsgrad



Bilaga VI - Exempel på övning

Potential, potential, potential! Potential, potential, potential!



Naturligtvis är det lättare att tänka på alla anledningar varför en idé inte ska genomföras. När en medarbetare kommer med en idé och du omedelbart säger "men" - vare sig det är "men vi kan inte" eller "men det är för dyrt" eller "men det tar för lång tid", stoppar du helt enkelt kreativiteten med din reaktion istället för att tillåta idéer att utveckla.

Förlöjliga eller avfärda aldrig idéer och förslag, oavsett hur löjliga eller meningslösa de kanske låter i dina öron. En liten "löjlig" idé kan brainstormas vidare till något helt briljant förr eller senare.

Genom att ta emot idéer med öppna armar har det också positiv påverkan på anställdas interna motivation.

• Efter den satta provperioden uppmanar vi dig att göra detta till en vana, och fortsätta på obestämd tid.

• Även om detta är en enkel övning bidrar det till kulturen och den generella kreativiteten.

Svårighetsgrad

Väldigt enkel



Tidsram

2 veckor

Gör så här

1. När en medarbetare kommer med ett förslag eller idé ska du hellre utforska potentialen i idén och undvika att säga ordet "men".

2. Säg istället "och". Försök att använda "ja och", och se vad som händer.

Testa det i två veckor. Efteråt sätter du av 10 minuter till reflektion. Fick du annorlunda reaktioner från medarbetare? Fler idéer?

Alla idéer kan man självklart inte gå vidare med. Men genom en annan approach hur man uttrycker sig om nya idéer gör att man öppnar upp för felfritt tänkande.

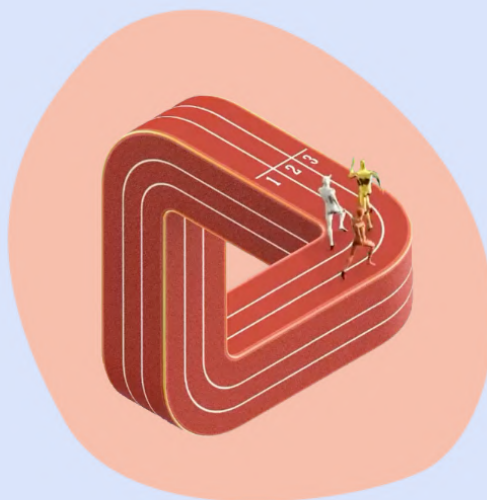
Det felfria tänkandet kommer visa sig så småningom i mängden av initiativ och nya idéer, men ha i åtanke att det är ett maraton, inte en sprint.

The Amazing The Amazing Race to Creativity Race to Creativity

Hur främjar du kreativitet hos dina medarbetare?

Dela med dig av ditt ess i rockärmen och var med och tävla om en pott på hela 100.000,-!

Läs mer



VINN 100.000 KR TILL DITT TEAM

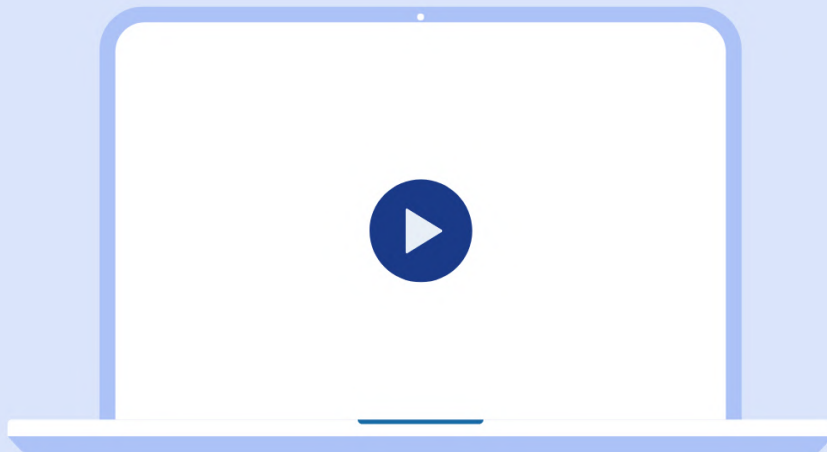


Om ARtC

ARtC är i färd med att skapa ett universum med strategier och taktiker för att främja kreativitet i organisationer.

Vi bevakar området kreativitet för att kunna ge dig som ledare nya råd och insikter varje dag om hur du leder och organiserar din arbetsplats.

Så här Fungerar Tävlingen



1

REGISTRERA DIG [HÄR](#)

Registrera dig på [Arct.no](#) och navigera till [The Creative Universe](#)

2

LÄGG IN DITT BIDRAG

Vad är ditt ledarskapstips som främjar kreativitet?

- 1 Gruppövning
- 1 Individuell övning

3

KLAR!

Ni tävlar nu om 100.000 NOK. Potten delas ut till dig och ditt team och ämnas för teamets utveckling och inspiration - valet lämnas till din och teamets fantasi.

Vi kungör vinnaren 1 Oktober 2020



The Creative Universe

The Creative Universe

Ladda Upp Ditt Övning

Accenture



Brain Hurricane

Ideo



The Game Changer

Åkestam Holst



The Feedback circle

Kitchen



The Lego Challenge

