

Företagsekonomi

Konst Kultur och Ekonomi

Tema: Projekt & Kreativitet

Kandidatuppsats

Vårterminen 2007

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Projektledning & Kreativitet

Författare:

Eskil Jerling 800618-0254
eskil@openyoureyes.se

Olof Pehrsson 791230-0170

olle@camrent.se

Handledare:

Ann-Sofie Köping

Först och främst: Ett stort tack till de projektledare och kreatörer från reklam- & webbyråer som deltog i den här undersökningen.

Sammanfattning

Då intellektuellt kapital har blivit allt viktigare för företagen har nya problem uppkommit för ledare inom dagens företag. En bransch där detta är extra tydligt är reklambranschen. Reklambranschens verksamhet präglas av dubbla målsättningar då det dels finns en kreativ aspekt där man strävar efter konstnärlig kvalitet och dels en kommersiell aspekt där man strävar efter vinstmaximering och är styrd av marknadskrafter. Här ser författarna en problematik när det kommer till ledarskap då ledarna måste ge kreatörerna tillräcklig frihet för att kunna skapa optimala produkter men samtidigt hålla dem innanför tids- och budgetmässiga ramar. För att belysa ledarskapets inverkan på den kreativa verksamheten har författarna undersökt ledarskap utifrån del kreatörernas perspektiv och dels utifrån ledarnas perspektiv. För att göra detta gjorde författarna en fallstudie bestående av fyra intervjuer av två ledare och två kreatörer inom reklambranschen. Dessa har vi sedan analyserat med hjälp av för frågeställningen relevanta teorier. Undersökningen visade på viss diskrepans mellan dessa. Utifrån detta har författarna sedan tagit fram resultat och dragit slutsatser som visar på hur ledare skulle kunna agera för att förminska diskrepansen och därmed förbättra situationen för sig själva och sina medarbetare.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1 Inledning.....	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte	8
1.4 Avgränsning	8
1.5 Begreppsförklaring.....	8
2 Metod	10
2.1 Övergripande metodologi.....	10
2.2 Urval.....	10
2.3 Undersökningsstrategi.....	11
2.3.1 Fallstudie	11
2.4 Undersökningssätt	11
2.4.1 Delvis strukturerad intervju.....	11
2.4.2 Datainsamlingsmetod	12
2.5 Metodkritik.....	12
2.5.1 Validitet och reliabilitet.....	12
3 Teori	14
3.1 Teoretisk referensram.....	14
3.2 Kreativitetsteorier.....	15
3.2.1 Den kreativa processen.....	15
3.2.2 Kreativitet i organisationer.....	17
3.2.3 Flowbegreppet.....	18
3.3 Projektteorier	19
3.3.1 Projektbaserade företag	19
3.3.2 Självkoncept	20
3.3.3 Projektivitet	22
3.4 Ledarskapsteorier	23
3.4.1 Situational Leadership Theory	23
3.5 Teorikritik.....	26
4 Empiri & Analys	27
4.1 Företagspresentation.....	27
4.2 Respondenter	27
4.3 Empiri.....	28
4.3.1 Begränsningars inverkan på arbetet	28
4.3.2 Möjligheten att utvecklas på jobbet	29
4.3.3 Ledningens Engagemang	30
4.3.4 Miljö.....	30
4.3.5 Tillåtelse att misslyckas	31
4.4 Analys.....	32
4.4.1 Den kreativa processen.....	32
4.4.2 Självkonceptsteorin	32
4.4.3 Teorin om kreativitet i organisationer	34
4.4.4 Flowteorin	35

4.4.5	Projektbaserade företag	36
4.4.6	Projektivitet	36
4.4.7	Situational Leadership Theory	37
5	Resultat.....	39
5.1	Den kreativa processen.....	39
5.2	Teorin om kreativitet och organisation	39
5.3	Flowteorin	40
5.4	Självkonceptsteorin	40
5.5	Projektivitet	41
5.6	Projektbaserade företag	41
5.7	Situational Leadership Theory	42
6	Slutsats	43
7	Avslutande Diskussion	45
7.1	Förslag till vidare forskning	45
7.2	Självkritik	45
8	Källförteckning.....	46
8.1	Tryckta källor	46
8.2	Elektroniska källor	46
8.3	Muntliga källor	46
9	Bilaga	47

1 Inledning

I det här kapitlet ges en övergripande presentation av författarnas ämnesval. Först presenteras en kort bakgrund till de olika aspekter ur vilka författarna valt att belysa problematiken, och efter det så följer en problemdiskussion. Därefter följer uppsatsens problemformulering, syfte och avgränsningar. För att läsaren lättare skall förstå den terminologi som används finns avslutningsvis en begreppsförklaring.

1.1 Bakgrund

Kunskap och kreativitet har kommit att karaktärisera nutidens arbetsliv i allt större utsträckning. En näringslivssektor som expanderat kraftigt i samhället är olika typer av tjänsteföretag, till exempel konsultverksamheter, utbildning samt design och reklambyråer.¹ Tjänsteföretagen innebär en ny typ av organisation som i många avseenden skiljer sig från de varuproducerande företagen. Tjänsteföretagens organisation präglas inte i första hand av en komplicerad teknologi eller dyra investeringar utan snarare av att man ser möjligheter att erbjuda människor eller företag tjänster som löser deras problem. Detta ställer in sin tur nya krav organisationsformer och ledarskap. Kunskap, kundanpassning, kvalitet och kreativitet är nyckelorden för en organisation där människan är en viktig resurs. De många och ständiga förändringsprocesser som numera präglar organisationer kommer att vara ledarskapets stora utmaning framöver. I praktiken handlar det framförallt om att möta de utmaningar som uppstår på markanden och anpassa organisationen så att man på ett effektivt sätt kan producera de tjänster och produkter som efterfrågas. Förändringsprocesserna gör att det blir allt viktigare att ta hand om den kreativa potential som personalen besitter. Hur man handskas med kreativa människor och hur man skapar de rätta förutsättningarna för förnyelse i organisationen kommer att bli allt viktigare inslag i ledarskapsrollen.²

Man kan definiera ledarskap som förmågan att påverka en grupp att uppnå uppsatta mål. En fråga som här blir aktuell är vad som händer om dessa mål har olika delar som måste uppnås på olika sätt. Vid produktutveckling, till exempel, måste man ta hänsyn till den färdiga

¹ Jouko Arvonen *Att leda via idéer*. Studentlitteratur, Lund 1989

² *Ibid*

produktens kvalitet samt hålla sig inom ramen för ekonomiska utsvävningar. För att uppnå den ena delen av det uppsatta målet måste man kanske ge avkall på den andra delen. Denna problematik blir särskilt påtaglig när det kommer till speciella typer kreativt arbete, nämligen den målstyrda typ av kreativt arbete som bland annat design- och reklambyråer ägnar sig åt. Författarna väljer att benämna detta *semikulturellt* arbete, å ena sidan en strikt affärsmässig, vinstinriktad verksamhet och å andra sidan en kulturell, kreativ del. För att kunna vara kreativ krävs det ett visst mått av frihet i ens arbetssituation, men för att uppnå övriga mål såsom ekonomiska mål eller kundernas önskemål så krävs istället styrning. Här finns ett organisatoriskt problem.

Inom de vanligaste teorierna om ledarskap delar man upp ledarskap i tre olika faktorer, dessa är ledaren, situationen och medarbetarna. Dessa tre faktorer skapar tillsammans förutsättningarna för ett effektivt ledarskap. Situationen är i det semikulturella företagens fall tydligt problematisk med olika typer av organisatoriska mål att uppnå med samma ledarskap. Dels vill man optimera vinstmarginalen och dels vill man främja kreativiteten hos sina medarbetare. Ordet kreativitet har sitt ursprung i det latinska ordet *creos* som betyder att skapa. Idag har ordet en vidare betydelse, och används i sammanhang som problemlösning, utveckling och förbättring av idéer, processer och produkter. Kreativiteten har varit en förutsättning för människans framgång som art. Genom århundraden har kreativiteten varit nödvändig för artens överlevnad. Idag så ger kreativiteten individen andra möjligheter. Bland annat så bidrar kreativiteten till att öka vår självkänsla och stärka den personliga utvecklingen, dessutom är det en egenskap som gör det möjligt att skilja ut individer från varandra, både privat och i yrkeslivet; vi blir synliga och bekräftade personligheter istället för anonyma utbytbara kuggar på vid ett löpande band.³

Inom arbetslivet kan man skilja på två typer av kreativitet, dels konstnärligt skapande och dels forskning som leder till industriella innovationer. Formerna för dessa olika typer av skapande skiljer sig åt, men gemensamt för de båda är den motivation och drivkraft som gör att den skapande processen når sitt slutgiltiga mål. För de flesta organisationer är kreativitet något nödvändigt, för att företaget över huvud taget skall vara kommersiellt framgångsrikt krävs i många fall ett stort mått av kreativitet. Kreativiteten bör genomströmma hela företaget, från

³ Jan Rollof *Kreativitet- handbok för organisationer och individer*. Wahlström o Widstrand, 1999.

strategisk, taktisk till operationell nivå. Särskilt viktig är kreativiteten inom organisationer som sysslar med forskning och produktutveckling samt reklam, design och formgivning.⁴

1.2 Problemdiskussion

Byråkratiska företagskulturer belönar ofta konformism och avskräcker initiativförmåga. Detta innebär att om en ledare vill uppmuntra kreativitet och nytänkande så måste den byråkratiska apparaten förenklas. Det är också viktigt för organisationerna att få ökad insikt i hur problematiken med hur förändringar i omvärlden ställer ökade krav på ledarskapet att anpassa organisationen och hur detta påverkar den för organisationen så viktiga kreativa medarbetaren i dessa förändringsprocesser.⁵

Hur ser de involverade parterna på ledarskap inom den semikulturella sfären? Genom att undersöka denna speciella situations problematik utifrån både ledares och efterföljares synvinkel vill vi klarlägga huruvida det råder någon diskrepans mellan dessa två läger i deras syn på hur ledning går, samt bör gå till. Vi vill med vår undersökning belysa och undersöka vad som i grund och botten är en kulturell och kreativ verksamhet men som är helt och hållet styrd av krassa ekonomiska faktorer och vinstintresse. Hur ser en framgångsrik ledare ut för ett företag inom denna sfär? Och skiljer sig denna bild mellan chefer och medarbetare? Med vår undersökning hoppas vi få fram en tydligare bild av hur man uppfattar ledarskap och organisation inom semikulturella organisationer.

Liksom många andra branscher står även reklambranschen inför nya utmaningar framöver. Detta kan exempelvis handla om att de anlita företagen ställer högre krav på de produkter som levereras, och dessutom förväntas konkurrensen från nya aktörer bli allt större. För att kunna möta de ökade kraven från omvärlden och kunna differentiera sig mot sina konkurrenter är det av yttersta vikt att dessa tjänsteföretag tar tillvara på det främsta redskap de har, nämligen den kreativa medarbetaren⁶.

⁴ Samuel A Malone *Kreativ hjärngymnastik- handbok i effektivitet, Mind skills for managers, eng title*. Scandbook ATI, Falun 1998.

⁵ Ibid

⁶ Jouko Arvonen *Att leda via idéer*. Studentlitteratur, Lund 1989

En viktig faktor att beakta när man undersöker reklambyråer är deras arbetsform. Den generella arbetsformen hos reklambyråer är projektformen. Detta sätt att arbeta gör att arbetet skiljer sig något från traditionellt arbete. Projekt går, enligt de flesta, att definiera som en engångsuppgift med ett förutbestämt slutdatum och minst ett prestationsmål som består av ömsesidigt beroende aktiviteter⁷. Traditionellt har projektarbetsformen varit något man använt sig av vid arbete utanför de normala arbetsuppgifterna, till exempel en företagsflytt eller utveckling av kommunikationssystem. Detta är aktiviteter som ligger utanför organisationens vanliga verksamhet. På grund av ökade krav på unika lösningar till kunder har många företag börjat använda sig av projektarbetsformen vid stora delar av sin ordinarie verksamhet. Detta gäller i synnerhet den typen av företag vi fokuserar på i denna uppsats. Då kundernas krav ofta är skilda och specifika kan man inte arbeta på samma sätt för varje kund. Varje kund har olika krav på leveranstider, kvalitet och produktutformning. På en reklambyrå brukar arbetsgrupperna bestå av en Projektledare, en Produktionsledare, en Art Director, en Copywriter och en Originalare.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att nå ökad kunskap kring ledarskapets inverkan på det kreativa arbetet i semikulturella organisationer. I och med identifiering av eventuell diskrepans mellan ledare och kreatörer kommer man även åt faktorer som skapar förutsättningar för organisationen att utvecklas, både ur ett strategiskt och operativt perspektiv.

1.4 Avgränsning

Författarna har valt att avgränsa undersökningen till två olika reklam- designbyråer i Stockholmsområdet.

1.5 Begreppsförklaring

Författarna har valt att använda sig av begreppet semikulturell. Detta ska förstås såsom en verksamhet som i grunden är kulturell men som styrs av vinstintresse snarare än konstnärliga ambitioner. Med kulturell verksamhet menar författarna verksamhet som kan kopplas samman med konstnärligt arbete och inte kultur i annan bemärkelse.

⁷ Ljung, Lennart *Utveckling av en Projektivitetsmodell* Linköping 2003 Sida 3

Med kreatör menar författarna dels Art Directors och dels Copywriters. Med ledare menar vi Projektledare och Produktionsledare.

2 Metod

I följande del kommer författarna att redogöra för de strategier och metoder som använts för att besvara undersökningens syfte. Först beskrivs den övergripande metodologin, sedan presenteras tillvägagångssätt och avslutningsvis metodkritik.

2.1 Övergripande metodologi

Den här studien syftar till nå ökad kunskap kring hur ledarskapet inverkar på det kreativa arbetet i semikulturella organisationer. Eftersom syftet är avgörande för om man skall använda sig av kvalitativ eller kvantitativ metod har författarna valt undersökningsmetod med denna vetenskap som utgångspunkt. Den så kallade kvalitativa metoden är att föredra när man vill försöka förstå människors sätt att resonera eller reagera, eller av att särskilja eller urskilja varierande handlingsmönster.⁸ I denna studie kommer författarna uteslutande använda sig av kvalitativ metod. Metoden har valts eftersom författarna avser att ingående undersöka ett fenomen och gå relativt djupt in på hur de undersökta enheterna agerar utifrån sin position, och i ett sådant läge är en kvalitativ metod ideal då den ger författarna möjlighet att observera fenomenet inifrån. Kontakten som skapas vid kvalitativa undersökningar ger goda förhållanden till de undersökta enheterna och erbjuder därför en bättre uppfattning av den enskilda respondentens situation. Dessutom svarar metoden till de krav på komplexitet som kan uppkomma i denna typ av undersökningssituationer.

2.2 Urval

De organisationer som valts för studien är en reklambyrå och en webbyrå i Stockholmsområdet. Från varje organisation gjordes intervjuer med både en kreatör och en ledare. Organisationerna valdes ut ur ett delvis ändamålsenligt perspektiv i den mening att författarna strävade efter att intervjua personer på företaget som på ett tydligt sätt kunde uppvisa en logisk koppling till undersökningens syfte⁹. Samtidigt gjordes urvalet ur ett bekvämlighets perspektiv, då valet föll på två organisationer där författarna redan hade kontakter och som dessutom var geografiskt begränsade till Stockholmsregionen.

⁸ Trost, Jan *Enkätboken*. Studentlitteratur AB Lund 2001

⁹ Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken*: Studentlitteratur Lund 2000

2.3 Undersökningsstrategi

2.3.1 Fallstudie

Författarna har valt fallstudien som undersökningsmetod. Fallstudien är lämplig att använda när man studerar organisationer. Genom ett fåtal undersökningsenheter inom organisationen försöker man dra generella slutsatser om olika organisatoriska fenomen. Denna undersökningsmetod passade författarna väl då organisationen i sig inte var det intressanta i det här fallet, utan istället de organisatoriska fenomen som finns inom organisationen. Avgränsningen av undersökningsenheten bestäms av vad syftet med undersökningen är. Författarna har med denna vetenskap valt att begränsa undersökningen till två olika enheter inom organisationen. För att med större säkerhet kunna relatera resultatet till olika teorier har författarna valt att utföra en multipel fallstudie, där två olika organisationer undersöks.¹⁰

2.4 Undersökningssätt

2.4.1 Delvis strukturerad intervju

Intervjuerna som gjordes var av delvis strukturerad karaktär. Den delvis strukturerade intervjun är en kvalitativ intervjumetod som används när man vill nå djupare förståelse för personers beteende. Till skillnad mot den helt öppna intervjun finns det inom den delvis strukturerade intervjun en rad förhållanden som ska belysas. Detta sker med hjälp av en utarbetad frågeguide som riktar fokus mot det som författarna anser viktigt¹¹. Genom att använda sig av den delvis strukturerade intervjumetoden kunde författarna på så sätt styra samtalet mot de för uppsatsen relevanta frågeställningarna, samtidigt som det funnits utrymme för respondenten att bidra med ytterligare information. Guiden utformades så att frågorna riktades mot det som författarna ansåg vara relevant, med stark koppling till de teorier som valts. Frågeguidens struktur utformades utifrån teoriernas ordningsföljd, detta för att underlätta den efterföljande analysen.

¹⁰ Andersen, Ib. *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur Lund 1998

¹¹ *Den uppenbara verkligheten*, Ib Andersen, 1998, Studentlitteratur, Lund

2.4.2 Datainsamlingsmetod

Datainsamlingen skedde med hjälp av intervjuer. Med kreatören och ledaren från webbyrån gjordes personliga intervjuer, medan intervjuerna med reklambyråsrespondenterna utfördes genom mailkorrespondens. I samband med mailkorrespondensen fördes även en direkt dialog med respondenterna med hjälp av programmet MSN Messenger.

2.5 Metodkritik

Författarna är väl medvetna om att det finns vissa element som det kan riktas kritik mot. När det gäller urvalet skulle det kunna ifrågasättas varför författarna valde att intervjua en kreatör och ledare från samma organisation istället för olika organisationer. Det främsta skälet till detta var att författarna avsåg att jämföra hur de båda respondenterna uppfattade liknande situationer, men dock så minskar generaliserbarheten när så få organisationer undersöks. Ett annat problem författarna är väl medvetna om är bristen när det gäller datainsamlingen. Detta eftersom endast två av intervjuerna var personliga och resterande två utfördes genom mailkorrespondens. Men eftersom MSN gjorde det möjligt att föra en direktdialog med dessa respondenter, så kunde författarna ändå få fram en hyfsat klar bild av de enskilda respondenternas situation utan att ha varit där fysiskt.

2.5.1 Validitet och reliabilitet

När det gäller undersökningens reliabilitet har författarna strävat efter att genomföra intervjuerna med anställda på liknande positioner inom de båda organisationerna. De svar som erhållits har sedan tolkas utifrån samma utgångspunkter. För att ytterligare stärka studiens tillförlitlighet har anteckningar förts kring forskningsprocessen och de data som samlas in, detta för att möjliggöra en effektiv verifiering av det insamlade datamaterialet som ett led i granskningen av arbetet. Beträffande undersökningens validitet har författarna strävat efter att de data och analyser som fåtts fram genom studien varit förankrade i sådant som varit relevant för undersökningen.¹² Utformningen av frågeguiden utformades som tidigare nämnts med de valda teorierna som utgångspunkt, med målet att den på ett tydligt sätt skulle svara till undersökningens syfte och dessutom minska risken till feltolkning hos respondenten. Vidare kommer svaren som undersökningen ger noggrant följas upp för att säkerställa att de motsvarar krav på relevans för studiens syfte som författarna har.

¹² ibid

3 Teori

I teorikapitlet kommer författarna att presentera de teorier som legat till grund för undersökningen och som använts för att belysa undersökningens empiri utifrån en teoretisk kontext. Till att börja med så presenteras den teoretiska referensramen som ger en schematisk bild av teorierna samt hur dessa relaterats till analysen. Därefter följer en systematisk beskrivning av de teorier som valts ut för att förklara och beskriva de olika sammanhang som berör problematiken. Avslutningsvis följer en diskussion om varför berörda teorier valts ut, där författarna förklarar vilka faktorer som legat till grund för urvalsprocessen.

3.1 Teoretisk referensram

Teorierna som har använts har valts med utgångspunkt i de för uppsatsen centrala delarna; kreativitet, ledarskap/management och organisation i form av projektteorier.

Jan Rollofs teorier om den *kreativa processen* behandlar de olika stadier som en kreatör går igenom under sin arbetsprocess. Med hjälp av denna teori avser författarna identifiera vid vilka stadier som eventuell diskrepans mellan ledarskap och kreatörer uppstår och varför. Milay Czikszentmihayli tar i teorin om *flowbegreppet* upp vilka betingelser som gör att människor upplever lust och glädje i sitt arbete. Genom att använda sig av den teorin vill författarna se vilka faktorer som inverkar positivt respektive negativt på det kreativa arbetet i företagen. Dennis A Gioia har gjort en sammanställning av olika teorier om *kreativitet i organisationer* som belyser ett antal konkreta faktorer som är grundläggande för att kreativiteten inom organisation skall fungera. Genom att använda dessa teorier hoppas författarna kunna se om det finns skillnader mellan teori och praktik och vad som i så fall orsakar detta.

Då arbetsprocessen vid projektbaserat arbete skiljer sig på flera sätt från traditionellt arbete har författarna valt att använda sig av Bredins teorier för human resources i *projektbaserade företag*. Detta för att belysa den speciella situation som uppkommer vid denna typ av arbete, både vad det gäller personlig utveckling för medarbetare och organisations struktur. För att identifiera hur ledarskap fungerar vid olika typer av arbete och med olika medarbetare har författarna använt sig av ledarskapsteorin *Situational Leadership Theory*. Denna teori belyser hur sambandet mellan situation, ledare och medarbetare ser ut. En viktig faktor enligt *Självkonceptteorin* är för ledare när det gäller att påverka sina medarbetares arbete att kunna

ändra på deras självbild. Enligt Lord & Brown är det, till exempel, viktigt att kunna ändra på sina medarbetares syn på sig själva och deras roll inom företaget då detta skapar goda förutsättningar för bra arbetsinsatser. Genom att använda Lord & Browns teorier vill författarna identifiera och analysera arbetsmetoder hos ledare inom de aktuella företagen. Enligt *Projektivitetsteorin* finns det vissa faktorer som påverkar hur väl ett företag arbetar i projektform. Genom att analysera vissa av dessa faktorer ämnar författarna reda ut på vilket sätt ledare inom denna typ av organisationer bör styra projekt och projektkultur.

3.2 Kreativitetsteorier

3.2.1 Den kreativa processen

Teorier om mekanismerna bakom människans kreativa förmåga varierar beroende på om utgångspunkten är psykologisk eller fysiologisk, de flesta är dock överens om att hjärnans flexibilitet och kommunikationsförmåga mellan olika sinnesorgan är en central komponent. En sak som är helt säkert är att all kreativitet ytterst kommer från individer. Organisationer kan utveckla och förverkliga idéer, men måste i grunden förlita sig på det skapande som uppstår hos enskilda personer.

Forskaren Jan Rollof, verksam vid Lunds universitet har tagit fram en modell för hur det kreativa skapandet i en organisation ser ut. För att tydliggöra och systematisera den processen kan den delas upp i sju olika stadier. Genom att göra detta så underlättar man identifiering av i vilket eller vilka stadier av den kreativa processen som präglas av störst diskrepans. Vetskap om detta kan sedan användas för specificera de åtgärder som syftar till att minska diskrepansen mellan ledare och kreatörer.

De olika stadierna är idé, orienterings, urvals, prövnings, värderings, mognads och planeringsstadiet. Under den kreativa processen är det självklart inte så man alltid går igenom de olika stadierna och dessutom är det inte säkert att processen följer den ordning som angivits.

Idéstadiet. Under idéstadiet så förs alla olika typer av förslag fram, idéstadiet kännetecknas framförallt av spontanitet, nyfikenhet, optimism och intuition. Även om de flesta idéer visar sig oanvändbara så är det ändå ett visst antal idéer som så småningom blir till verklighet. Det

är alltså viktigt att låta idéstadiet ta sin tid och ej låta det präglas av logiskt och rationellt tänkande. Risker under idéstadiet är alla typer av begränsningar, eftersom själva tanken är att den kreativa delen av hjärnan skall få arbeta fritt från olika typer av censur.

Orienteringsstadiet. Orienteringsstadiet har en analytisk och strategisk prägel. Under orienteringsstadiet är uppgiften att identifiera de mål och motiv som är avgörande för att nå ett bra resultat. Detta är viktigt eftersom kunskap om syftet ökar fokuseringen och insikt om motiv ger drivkraft åt den kreativa processen. Faror under idéstadiet är tidspress och otålighet som kan inverka negativt på processen.

Urvalsstadiet. Under urvalsstadiet så väljs de idéer ut som på bästa sätt anses svara mot de mål och syften som framkommer under orienteringsstadiet. Den stora utmaningen här är att på ett rationellt sätt se den verkliga potentialen i en idé. För att kunna föreställa sig en idé i framtiden så behövs en visionär förmåga, en förmåga som kreativa människor i hög grad besitter. Under urvalsstadiet krävs en viss urvalsacceptans; rationell prioritering måste samsas med *gut feeling*. Faran här ligger i att man fastnar för de idéer som är enklast att realisera och de idéer som är minst kontroversiella, detta trots att det oftast är de originella idéerna som har störst potential..

Prövningsstadiet. Under prövningsstadiet så försöker man genom tester och försök att utveckla idén till verklighet. Prövningsstadiet präglas av nyfikenhet och kräver mod och energi. Idéer kan liknas vid hypoteser, och under prövningsstadiet testas deras bärighet och kan på så sätt bekräftas eller förkastas. Otålighet och uppgivenhet åt uppenbara risker under detta stadium, men även allt för stor självkritik som leder till rädsla att misslyckas

Värderingsstadiet. Under värderingsstadiet så analyserar man konsekvenser och möjligheter hos en idé, detta ställs ofta mot de syften som framkommer i orienteringsstadiet. Det är viktigt att hitta en balans mellan entusiasmen för idén och den objektiva bedömningen av den. Konstruktiv kritik ses som en viktig del, detta för att finna ny kunskap, både när det gäller misstag och framgångar. En fara här är att man inte går tillräckligt djupt i reflektionen utan snabbt accepterar idén som den är. En annan fara att man bara ser problemen och inte möjligheterna.

Mognads- och insiktsstadiet. Uppgiften här är att underlätta för lösningar och insikter att tränga fram. Man skulle kunna beskriva det som en slags ”framkallningstid” där det man gjort

behöver läggas åt sidan en stund för att ” mogna”. Efter en tid kan återigen titta på det man gjort och se om allting framstår som självklart, eller om nya vägar utkristalliserat sig. Faran här beror på allt för stor otålighet, dessutom kan andra uppgifter som behöver göras blockera det lugn som behövs.

Syntes och planeringsstadiet. Syntes och planeringsstadiet har en saklig och metodisk karaktär, här så knyts alla lösa ändar ihop. Man kan dels se det som en sammanfattning av vad man gjort under de olika stadierna, och dels som en utblick mot framtiden. Den största faran är här att man inte inser betydelsen med det tids- och resurskrävande arbete som implementeringen av en idé innebär, utan att man istället väljer att hasta förbi detta stadium och då missar det viktiga praktiska arbete som följer.

3.2.2 Kreativitet i organisationer

I boken *Creative action in organizations* har Dennis A. Gioia sammanställt 46 stycken essäer om kreativitet i organisationer. Essäerna är till hälften skrivna av akademiker och till hälften skrivna av praktiker. Detta ger å ena sidan en tämligen diversifierad bild av hur kreativiteten bör betraktas, samtidigt som det finns en styrka i att använda båda synvinklarna då trovärdigheten blir extra stark inom de områden där betraktelsemönstren sammanstrålar. Akademikerna fokuserar främst på kreatören och dennes förmåga att lösa olika problem genom annorlunda och innovativt tänkande. Man pekar exempelvis på hur divergens från invanda mönster kan ge upphov till nya möjligheter för organisationen i form produktutveckling etc. Praktikerna fokuserar istället främst på ledaren och pekar på hur viktigt ledarskapet är i kreativa organisationer. Man menar att ledarskapets roll framförallt handlar om att formulera tydliga mål och sätta upp ramar inom vilka kreatörerna kan agera. Dessutom hävdar praktikerna att en tydlig struktur inte skall ses som ett hinder för kreativiteten utan istället som ett sätt att kanalisera den. Klart är att teoretikerna sätter kreatören i centrum och lyfter fram dess förmåga att bidra till organisationens tillväxt, medan praktikerna istället lägger mer fokus på hur ledarna i organisationen skall agera för att hantera kreatörerna på bästa sätt.

Olikheterna mellan de båda sysätten till trots, har Gioia tagit fram och sammanställt några punkter på vilka både akademikerna och praktikerna sammanstrålar i sina åsikter. De viktigaste av dessa punkter handlar om att; kreativitet i organisationer baseras på grupparbete,

kreativa lösningar uppkommer sällan av en enskild medarbetare, utan uppstår oftast i en dynamisk process mellan personer i grupper eller nätverk; att man som kreatör måste få möjlighet att misslyckas, kreativa organisationer kännetecknas av att man vågar satsa på annorlunda och innovativa lösningar för att nå framgång, man måste våga för att vinna så att säga; slutligen handlar kreativitet i organisationer om det faktum organisationsstrukturen är en påverkande faktor, där byråkratiska system är ett hinder för kreativiteten ¹³

3.2.3 Flowbegreppet

Något som är strakt förknippat med begreppen ”kreativitet” och ”att vara kreativ”, är att man har roligt och upplever lust och glädje i det man gör. Psykologiprofessorn Mihaly Csikszentmihalyi har genom en lång rad intervjuer undersökt vilka betingelser som framkallar känslan av just lust och glädje, och hur det känns när man har roligt. Intervjuerna visade att beskrivningarna av hur personerna upplevde känslan av att ha roligt i förbluffande hög grad stämde överens. Csikszentmihalyi har kommit att kalla den här känslan för *flow*, eftersom många av de utfrågade beskrev känslan som att de dras med i en energiström, utan att själva behöva anstränga sig. De viktigaste inslaget i ”flowupplevelsen” handlar enligt Csikszentmihalyi om att man involveras i uppgiften man skall utföra i så hög grad att man blir helt absorberad av den. Koncentrationen hindrar personen i fråga att ägna en tanke åt sådana stimuli som för tillfället är irrelevanta för uppgiften.¹⁴

En av organisationsledningens främsta uppgifter är att få de anställda att göra sitt bästa på arbetet och på så sätt bidra till organisationens tillväxt. Detta har ett starkt samband med en för ledningen annan viktig uppgift, nämligen att förstå varför människor över huvud taget vill arbeta, och sedan skapa förutsättningar som uppfyller det behovet¹⁵. Enligt Csikszentmihalyi sker detta framförallt genom skapandet av en organisation där varje arbetares förmåga tas tillvara och kommer till uttryck, och en organisation som dessutom gör det möjligt för den enskilde medarbetaren att utvecklas som individ, och därigenom bidra till det viktigaste, nämligen att öka lyckan hos varje individ. Den bästa strategin för att skapa en sådan organisation är enligt Csikszentmihalyi att förse den med de förutsättningar som behövs för att de anställda ska kunna uppleva *flow*. Exakt hur en sådan arbetsplats skall se ut är svårt att

¹³ Gioia, Dennis A. och . Ford, Cameron M *Creative action in organizations*, SAGE Publications Inc, London, 1995

¹⁴ Klein, G *Om kreativitet och flow* Brombergs Förlag 1993

¹⁵ Flow, ledarskap och arbetsglädje, Mihaly Csikszentmihalyi, Natur och kultur, Stockholm. 2003

definiera, men Czikszenmihayli hänvisar ändå till vissa tydligt urskiljbara faktorer som enligt honom visar på hur den bör se ut. Den lättast identifierbara faktorn handlar om den fysiska miljön. För att skapa *flow* hos de enskilda medarbetarna är det av stor vikt att den fysiska miljön på företaget inspirerar och uppmuntrar till kreativitet, samtidigt som den skall vara harmonisk och frambringa välbefinnande hos medarbetaren. En annan urskiljbar faktor som är av stor vikt gäller medarbetarnas attityd. I miljöer som gynnar *flow* är de anställda pigga och glada och pratar ofta med varandra. Insikten om att man måste ta arbetet på allvar men att det samtidigt inte är allt i livet, har en befriande effekt på organisationens arbetsmoral. Förutom själva arbetsmiljön finns det även vissa mer individuella faktorer som organisationsledningen bör ta hänsyn till. Först och främst är det viktigt att ledningen sätter upp tydliga mål för medarbetarna. För att en människa ska kunna bli absorberad av en aktivitet och därmed få möjlighet att uppleva *flow*, är det viktigt att han eller hon vet exakt vilken uppgift som skall utföras hela tiden. Dessutom behöver ledningen ge fortlöpande feedback till medarbetarna, eftersom kontinuerlig information om hur bra de gör ifrån sig är centrala faktorer för att medarbetarna skall förbli uppfyllda av uppgiften i fråga. Det måste slutligen finnas en balans mellan möjlighet och skicklighet, vilket konkret innebär att medarbetarna lättare absorberas av uppgiften som de utför om de tror att den är genomförbar. Om uppgiften istället ligger utanför deras förmåga blir de lätt uttråkade, vilket följaktligen minskar möjligheten till *flow*.¹⁶

3.3 Projektteorier

3.3.1 Projektbaserade företag

Personalens kompetens är en allt viktigare faktor för dagens företag. Inom projektbaserade företag är detta extra tydligt då projekt tenderar att vara mer kunskapsbaserade och mer fokuserade på gruppmedlemmarnas kompetenser. Bredin (2006) menar att ett kompetensperspektiv på organisationer innebär att man ser på organisationen som en kombination av kompetenser som man måste anskaffa, utveckla och integrera för att nå framgång¹⁷. För många typer av företag är det de anställda som utgör ens tillgångar. Personalen blir en slags kunskapsbaserade tillgångar för företaget. En viktig del för

¹⁶ Mihaly Csikszentmihalyi *Flow, ledarskap och arbetsglädje*, Natur och kultur, Stockholm. 2003

¹⁷ Bredin, Karin. *Human Resource Management in Project-Based Organisations: Challenges and Changes* Linköping 2006. Sida 62

projektbaserade företag när det gäller kunskapsutveckling är att identifiera vilka som är kärnkompetenserna som bör näras och utvecklas långsiktigt och vilka kunskaper som kanske är viktiga på ett mer kortsiktigt plan. Många projektbaserade företag använder sig av temporär personal inom flera projekt. Detta innebär att dessa kanske kan bidra med en typ projektspecifik kompetens. Att arbeta på detta sätt ger organisationen flexibilitet men det kan också urvattna företaget på specifik kompetens. Om ett kunskapsbaserat företag ofta använder sig av temporär personal så blir det otydligt vad som ger dem sina konkurrensfördelar. Företagets ”kunskapsbaserade tillgångar” är ju till stor del temporär arbetskraft som senare mycket väl kan tänkas arbeta för konkurrenter.

Ett tydligt problem för företag som arbetar projektbaserat är att det blir svårt att sköta kompetensutveckling på ett normalt sätt. Då projekten är tidsbegränsade finns inget utrymme för träningsprogram eller liknande kompetensutvecklande aktiviteter inom den tidsramen. Anställda i projektbaserade företag tenderar att hoppa mellan olika projekt vilket leder till att de aldrig får tid eller incitament nog att ägna sig åt sådana aktiviteter. En lösning är, enligt Bredin, att förskjuta ansvaret för denna fortbildning till individen. Skapar man incitament till att följa tillhandahållna kompetensutvecklingsprogram såsom nya kompetenskrav för de mest attraktiva projekten kommer det leda till att de anställda själva tar initiativ till kompetensutveckling¹⁸. För anställda innebär detta att man måste vara mer aktiv i utvecklandet av sin egen karriär. För företagen å andra sidan innebär det att de måste strukturerna i deras organisation måste designas för att stödja denna typ av individuell utveckling och tillhandahålla vad som krävs för att individerna ska kunna ta det ansvaret.

3.3.2 Självkoncept

Detta är en teori som kommer från amerikansk managementlitteratur. Denna genre karaktäriseras av en något annorlunda syn på ledarskap och påverkan än våra andra teorier. Författarna har ändå valt att ta med den då den kommer åt vissa aspekter av ledarskap inom projekt som inte framkommer i den andra litteraturen.

En metod för att främja kreativitet och effektivitet hos sina medarbetare är att inrikta sig på deras självbild. Genom att hjälpa sina medarbetares att ändra sin syn på sig själva och deras

¹⁸ Bredin, Karin. 2006. *Human Resource Management in Project-Based Organisations: Challenges and Changes* Linköping Sida 63

roll kan en ledare som lyckas med denna metod skapa goda förutsättningar för bra arbetsinsatser från sina medarbetare. Att hjälpa sina medarbetares förbättra sin självbild leder till grundläggande förändringar för deras beteende och tankar.¹⁹

Enligt Lord & Brown måste en ledare som vill influera sina medarbetare kunna ändra på deras tankegångar på samma sätt som de ändrar i scheman och tidsplaner²⁰. För att lyckas med detta måste man som ledare ha en god förståelse för hur ”självet” ser ut. Lord & Brown beskriver självet som ett system av olika självbilder. Ledare kan påverka sina medarbetare genom att antingen influera dessa små delar av det totala självet, det som Lord & Brown kallar *självkoncept*, eller genom att skapa nya delar. På detta sätt kan ledare ändra sina medarbetares beteende och känslor vilket i sin tur kan leda till förändringar i grupp- eller organisationsnivå. Ett enkelt exempel på en sådan metod är att låta sina medarbetare känna sig delaktiga och viktiga för arbetet.

På det kollektiva planet bygger självbilden mycket på organisationskultur och normer som gäller inom arbetsgruppen. Gruppmedlemmar ser på sig själva utifrån gruppens normer och ser positivt på de delar av självet som passar in i gruppen. Ledare i arbetsgrupper Enligt Lord & Brown är det en vanlig syn att en viktig faktor för att en ledares skall ses som karismatisk är dennes förmåga att skifta sina medarbetares identiteter från det individuella till det kollektiva. Detta gör att medarbetarna blir mer benägna att acceptera och arbeta för ledarens vision. (sid 48) Om man uppnår denna typ av kollektiv självbild hos sina medarbetare fungerar ledarskapsmetoder som fokuserar på gruppresultat oftast bättre än de som inriktar sig på individuella resultat.

Ledarskap bygger i stort sett helt på interaktion mellan ledare och medarbetare. En viktig faktor när det kommer till kommunikation och influensmetoder mellan ledare och medarbetare är känslor. Ledare som förstår och tilltalar sina medarbetares känslor har större chans att kunna influera dem på ett positivt sätt. Lord & Brown hävdar, till exempel, att det är oerhört viktigt för en ledare att kunna kombinera sina visioner med en stark emotionell påverkan på sina medarbetare. Om en ledare påverkar sina medarbetares självbild så får det

¹⁹ Lord & Brown. 2004 *Leadership Processes and follower self-identity* Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum

²⁰ Ibid Sida 8

ofta starka känslomässiga konsekvenser. Ens självkoncept har starka kopplingar till ens motivation och mål och därmed på ens känslor när det kommer till dessa.

3.3.3 Projektivitet

Det finns många fördelar med att arbeta i projektform. Till exempel kan det leda till ökad produktivitet, starkt engagemang, höjd innovationsförmåga och större möjligheter att utvecklas med marknadsförändringar. Dock finns även vissa problem med denna arbetsform. Projektens temporära natur gör det bland annat svårt att införa arbetsförenklande rutiner. Ett vanligt problem med projektarbetsformen är att många företag kan ha svårt att ge projekten utförliga arbetsbeskrivningar och tillräcklig förankring i företagets överordnade planer²¹. Då projekten, som vi nämnde tidigare, är engångsuppgifter så blir de svåra att planera i detalj och överskrider därför ofta tidsramar och kostnadsbudgetar. Dessa problem går naturligtvis att handskas med och för att beskriva företags förmåga till detta utvecklades begreppet *projektivitet*. Detta begrepp beskriver med hjälp av olika faktorer hur pass väl ett företag kan arbeta i projektform. De viktigaste av dessa faktorer då det gäller denna uppsats är projektkultur, organisationsstruktur och ledning av enskilda projekt.

Projektkultur

Projektkultur innebär de traditioner, värderingar och normer som råder inom projektarbetet, alltså en organisationskultur i miniformat. Denna påverkar till exempel ledarstil och kommunikation inom det projektspecifika arbetet. Det är viktigt för företaget att skapa en god projektkultur för att de som deltar i arbetet ska trivas och kunna prestera bra.

Organisationsstruktur

Här innebär organisationsstruktur till stor del hur stort inflytande ledare utanför projektet har på det projektspecifika arbetet. Ett vanligt exempel i den för uppsatsen aktuella branschen är *Creative Directors* som fungerar ungefär som designöverhuvud för företaget. Dessa är inte knutna specifikt till projektet i fråga men kan ändå besluta om designfrågor rörande detta.

²¹ *ibid.* Sida 5.

Enligt Ljung är det viktigt att dela upp befogenheterna mellan projektledarna och chefer utanför projekten för att undvika problem.²²

Ledning av enskilda projekt

På grund av den temporära naturen hos projekt får projektledaren inte samma auktoritära ställning som en ledare i en traditionell organisation. Av denna anledning är det viktigt att projektledaren tidigt lyckas skapa en gemensam uppfattning om projektets mål och hur dessa ska uppnås. Projektledare måste både koncentrera sig på interna och externa problem. På det interna planet kan vara att skapa gemenskap och goda personliga relationer mellan de personerna som utgör gruppen. Dessa kan ofta vara främmande för varandra vid projektets början. En viktig intern faktor är att projektledaren klarar av att anpassa sitt ledarskap till gruppens och projektmedlemmarnas förmåga och kompetens i förhållande till uppgiften, vilket vi talar mer om i avsnittet om situationsanpassat ledarskap. Externa problem kan vara att anpassa resultaten till kundernas önskemål och att hålla det inom tidsramen.²³

3.4 Ledarskapsteorier

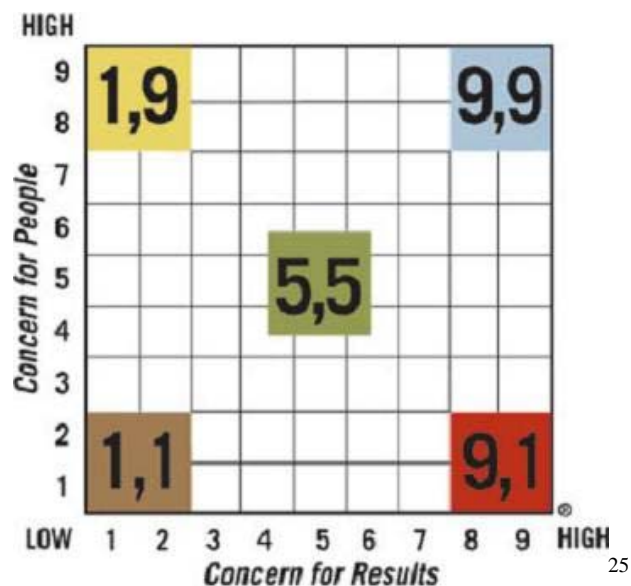
3.4.1 Situational Leadership Theory

Situational Leadership Theory bygger på ledarskapsmatrisen utvecklad av Ohio State University och University of Michigan. Denna ämnar identifiera ledarens primära fokus. Man menar att ledaren är först och främst fokuserad på antingen relationer eller resultat. Genom att undersöka detta, vilket man oftast gör med en enkät med ledarskapsfrågor, kan man sedan placera in ledaren i en matris som visar vilken typ av ledare denne är. Matrisens två axlar är *fokus på relationer* och *fokus på resultat*. På dessa två axlar kan ledarna genom enkäten få poäng mellan ett och nio där nio är högt engagemang och ett är lågt engagemang för den aktuella axeln. Med hjälp av de två poängen kan man sedan positionera ledaren i matrisen. En

²² Ljung, Lennart *Utveckling av en Projektivitetsmodell* Linköping 2003 Sida 8.

²³ *Ibid.* Sida 62-63.

ledare med nio poäng i *fokus på relationer* och 1 poäng i *fokus på produktivitet* prioriterar alltså relationerna inom organisationen högre än resultaten.²⁴



Olika typer av ledare passar för olika typer av situationer och medarbetare. Till exempel kan en ledare med full fokus på resultat vara ideal när relationerna inom organisationen redan är på topp och alla mår bra. Skulle situationen vara den motsatta skulle troligtvis en mer relationsinriktad ledare vara bättre. En ledare kan dessutom variera sitt beteende beroende på vilken medarbetare man interagerar med och beroende på situation.

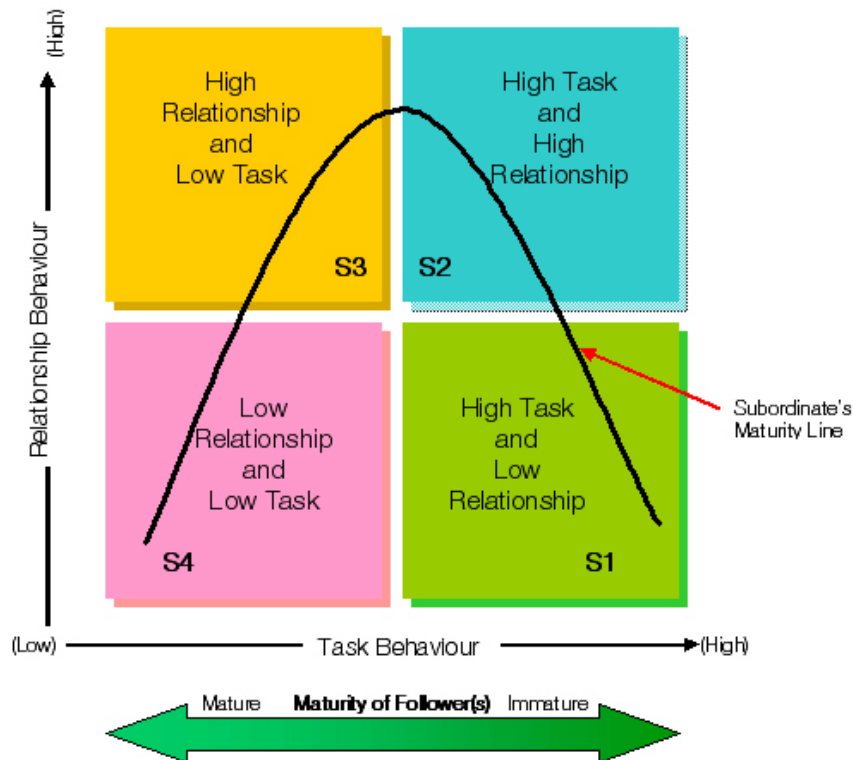
För att reda ut hur detta hänger ihop har man utvecklat ledarskapsmatrisen till vad man kallar *Situational Leadership Theory (SLT)*²⁶. Denna teori bygger på en liknande matris som ovan men har något fler komponenter. En viktig faktor i SLT är medarbetarnas mognad. Denna något kryptiska fras syftar till hur pass mogna medarbetarna är i förhållande till sitt arbete. Man skiljer på två typer av mognad, jobbmognad och psykologisk mognad. Jobbmognad är direkt kopplad till uppgiften. Den visar bland annat hur van medarbetaren är vid det arbete han förväntas utföra och hans egenskaper och erfarenhet. Psykologisk mognad har istället att göra med självförtroende, engagemang och motivation. Medarbetarnas mognad är inte statisk utan

²⁴ Hughes, Ginnet, Curphy 2002. *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*. McCraw Hill Irwin. New York. Sid. 210

²⁵ Bild från <http://www.gridinternational.com/images/LeadershipGrid.jpg>

²⁶ Hughes, Ginnet, Curphy 2002. *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*. McCraw Hill Irwin. New York. Sid. 364

kan variera beroende på situation och uppgift. I SLT delar man in medarbetarna i olika nivåer av mognad. Dessa grupper kopplas sedan till olika typer av ideala ledare för denna mognadsgrad.



27

Det som skiljer denna modell från ledarskapsmatrisen är att man har övergett 1-9 skalan och istället har övergått till en binär skala med antingen högt eller lågt. Dessutom har man bytt ut fokus på resultat till uppgiftsorientering.

De fyra typerna av ledare inom SLT är; bestämmande (S1), säljande (S2), deltagande (S3) och delegerande (S4). Den bestämmande ledaren är uppgiftsorienterad och passar bäst med medarbetare med låg mognadsgrad, till vänster i mognadsskalan. Den säljande ledaren har både hög uppgiftsorientering och hög relationsorientering. Denna typ av ledare passar bäst till relativt omogna medarbetare som dock kan bli motiverade att ta egna beslut. Deltagande ledare passar med något mognare medarbetare som kan uppgiften bra på egen hand. Ledaren kan istället fokusera på att bygga upp en bra omgivning för sina medarbetare. Den fjärde typen av ledare, den delegerande ledaren, har både låg uppgiftsorientering och låg

²⁷ Bild från: <http://www.stewart-associates.co.uk/images/sce/Situational%20Leadership.jpg>

relationsorientering. Denna typ av ledare passar bra när medarbetarna kan sköta sitt arbete själva. Ledaren kan delegera allt ansvar till sina medarbetare.²⁸

3.5 Teorikritik

Författarna är väl införstådda i att det på dessa områden existerar ytterligare teorier. Vi har valt dessa på grund av att de enligt vår uppfattning är de som svarar bäst mot det sätt vi vill angripa problematiken.

²⁸ Hughes, Ginnet, Curphy 2002. *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*. McCraw Hill Irwin. New York. Sid. 365

4 Empiri & Analys

Författarna kommer här att presentera resultatet av de intervjuer som utförts med kreatörer och projektledare från reklam och webbranschen. Intervjufrågorna har utformats med syfte att ge en övergripande och generell bild av situationen på företagen. Av denna anledning har författarna medvetet valt att inte fördjupa sig alltför mycket i varje enskild fråga då detta skulle innebära en risk för att fokus förflyttas från det övergripande till det specifika. Vidare kommer författarna att analysera de fakta som framkommit genom empirin med hjälp av den teoretiska referensramen. Analysen kan ses som en strukturerad jämförelse mellan empirin och den teoretiska referensramens huvudkomponenter; kreativitet, ledarskap och organisation.

4.1 Företagspresentation

Webb/reklambyrå A är främst inriktad på webbmarknadsföring. Företaget startade 1999 och har idag 20 anställda. Företaget har fått flera utmärkelser de senare åren och anses vara en av Sveriges främsta inom sin genre. Vinstmarginalen är cirka 15 % och omsättningen 2006 över 20 MKR.²⁹

Reklambyrå B är en reklambyrå med inriktning på filmproduktion. Företaget startade 1992 och har 20 anställda. Under de senaste åren har man allt mer skiftat fokus från traditionell reklam till filmproduktion. Numera utgör den traditionella reklamproduktionen endast cirka 10 % av omsättningen. Reklambyrå B:s vinstmarginal ligger runt noll och omsättningen 2006 var ca 15 MKR.

4.2 Respondenter

Kreatör A är Art Director (AD) på webb/reklambyrå A. Han är 28 år gammal och har arbetat i branschen i tre år. På sin nuvarande position har han varit i cirka sex månader.

Kreatör B är Art Director (AD) på reklambyrå B. Han är 29 år gammal och har arbetat på samma reklambyrå i tre år.

²⁹ Intervju med Ledare A

Ledare A är projektledare/produktionsledare på webb/reklambyrå A. Hon är 27 år gammal och har arbetat i branschen i två år. På sin nuvarande position har hon varit i 4 månader, dessförinnan var hon produktionsledare på reklambyrå B.

Ledare B är projektledare på reklambyrå B. Han är 38 år gammal och har arbetat i branschen i cirka 9 år. Han har vart på sin nuvarande position i fem år.

4.3 Empiri

Utifrån intervjuerna har författarna kunnat skönja tydliga skillnader mellan hur de två företagens strategi uppfattas, åtminstone från kreatörernas perspektiv. Kreatör A som arbetar på webbyrå ger intrycket att trivas väldigt bra på sitt arbete medan Kreatör B är mer negativt inställd till sin arbetssituation. Anledningarna till denna skillnad kan vara många, dock råder det stor sannolikhet att vissa av de differenser i hur företagens strategi och utförande av projekt uppfattas som tydliggörs i intervjuerna ligger till grund för den. Nedan tar författarna upp intressanta aspekter som framkommit ur intervjuerna. Dessa kommer sedan att analyseras i avsnitt 4.4.

4.3.1 Begränsningars inverkan på arbetet

De tydligaste begränsningarna som kommer upp i intervjuerna är de tidsmässiga. Kreatör B säger bland annat: *”Tidsaspekten på projekten spelar också stor roll. Den är alldeles för kort i alla fall, utan undantag.”* Kreatör A nämner också tidsaspekten på frågan om begränsningarna har ekonomiska, tidsmässiga eller strukturella orsaker: *”Tidsmässiga är vanligt, deadlines måste ju hållas.”* En annan påtaglig begränsning är att det finns flera nivåer av beslutsfattare när det kommer till utformning av material. Kreatör A beskriver situationen så här: *”En huvud AD bestämmer mer än en ”vanlig” AD. Kunden har en grafisk profil som man inte kan ändra på. Kunden har dessutom allt som oftast personliga värderingar, trots att dom borde lita på formgivaren. En creative director har det slutgiltiga ordet när det kommer till form trots att de inte är särskilt involverade i det specifika projektet.”*

När vi frågade ledarna om de trodde att deras medarbetare får den kreativa frihet de önskar inom deras projekt svarade Ledare A: *”Om man säger så här; ofta inom den här branschen, alltså webb. Det är lättare för kreatörerna att göra vad dom vill. Inga materialkostnader utan bara webbskapande. Endast tiden är den begränsande faktorn. Man kan göra vad man vill till låg kostnad, men det är klart att kunderna säger nej till de mest*

”crazy” förslagen”. Ledare B svarade: ”Nej, det tror jag inte. Jag tror ofta dom vill göra mindre konventionella saker av våra projekt. Dock tror jag inte kunderna skulle uppskatta om vi gjorde allt på AD:s sätt.”

Ingen av ledarna eller kreatörerna tror att deras projekt hade mått bättre av total kreativ frihet, dock efterfrågas lite mer öppenhet hos kunderna ifrån kreatörernas håll. Kreatör A svarar på frågan om huruvida han tror att deras projekt hade mått bättre av total kreativ frihet: *” Inte total, men ibland vill man ha mer. Kunden får gärna släppa gamla inkörda vanor. Det är upp till kreatörerna och byrån att lära kunden våga mer. Är man tillräckligt bra på att förklara och presentera nya förslag kan man övertala kunden. Man får lägga ner lika mycket tid på övertalning som på design för dom galnaste projekten. Man kan även göra studier och undersökningar för backup vid övertalning.”*

4.3.2 Möjligheten att utvecklas på jobbet

En tydlig källa till missnöje är brist på möjligheter att utvecklas på jobbet. Detta kan bland annat bero på tidsbrist eller brist på engagemang hos ledare. På frågan om huruvida de har tid att ägna sig åt kompetensutveckling svarar Kreatör A: *”Vi ska ha en utbildning som ligger utanför projekttid. Ledningen ger tid åt detta.”* Kreatör B svarar istället: *” Det ligger i mitt egenintresse och inte hos chefernas. Kompetensutvecklande för mej är att sitta och slösurfa på sköna sajter när tid finns över.”*

Vidare skillnader framkommer när kreatörerna får frågan om de har utvecklats som person genom sitt arbete och om deras chefer arbetar för att främja personalens personliga utveckling och självbild. Båda anser att de har utvecklats på jobbet men utifrån svaren framkommer tydliga olikheter i hur de uppfattar sin situation. Kreatör A har endast positiva kommentarer och svarar: *”Ja, jättemycket. Jag utvecklas även genom att bli bättre på att leverera. Jag har alltid vart seg att komma igång men här är det press på att prestera bra. Vi har utbildningar och ledarna gör mycket för trivseln. Mycket viktigt med hur man trivs. Man får mycket beröm när man gör nåt bra. Man blir glad när folk säger att man gör nåt bra även om det är en liten grej. Man märker direkt skillnad mellan ställen som är bra och ställen som är dåliga på detta.”* Kreatör B å andra sidan svarar: *”Ja, jag har utvecklats men känner att jag borde flytta på mej oftare för att få en skarpare inlärningskurva. Samtidigt så handlar väl inte allt om det. Cheferna å sin sida bryr sig inte så mycket om det. Dom ser bara utgifterna för t ex kurser och inte de fördelar man får.”*

4.3.3 Ledningens Engagemang

Enligt intervjuerna framgår att kreatörerna även upplever ledningens engagemang i deras arbete på olika sätt. Utifrån ledarnas svar på frågan om de är engagerade och tar del i kreatörernas individuella arbete verkar det som om det förhåller sig på ungefär samma sätt på de båda företagen. Ledare A svarar: *"Jag måste vara det. Jag ansvarar för att de följer riktlinjerna. Vi bokar upp dom på tider. Under mina 5 timmar följer jag deras arbete och ser till att allt passar ihop."* Ledare B svarar: *"Jag håller mig underrättad om hur arbetet fortgår, det är jag tvungen att göra."* Sättet kreatörerna uppfattar sina ledares engagemang på skiljer sig dock åt. Kreatör A uppfattar sina ledares engagemang som positivt, på frågan om ledningens är engagerad i hans arbete svarar han: *"Ja det tycker jag. Sen kan dom ju inte alltid kolla alla detaljer i allas arbete. Men då skulle man ju inte tro att dom litade på en. Jag tycker det är bra, det känns inte som dom kollar för att dom är misstänksamma, snarare för att dom vill att man ska nå bästa möjliga resultat."* Kreatör B däremot uppfattar det som framförallt negativt, han svarar: *"Eftersom det är väldigt individuellt arbete här där jag sitter så självklart, på delvis positivt men framför allt ett negativt sätt."* Båda kreatörerna saknar till viss mån att deras ledare entusiasmerar dem för arbetsuppgifterna. Kreatör A säger: *"Jag känner ibland att man behöver lite uppstartsinspirationsmöten, kanske titta på liknande projekt sen tidigare och idéspåna lite. Det finns inte alltid tid till detta, det är synd. Ofta kör man bara igång utan att ha tänkt efter. Man hamnar lätt i gamla spår när man arbetar på det viset."* Kreatör B säger att han själv försöker hitta delar i projektet som kan entusiasmera honom: *"Nej det är någonting jag måste försöka ladda mig själv med. Försöka hitta små "lyckobarn" i varje projekt som kan se bra ut för framtiden (showreel) och som är roliga att göra."*

4.3.4 Miljö

En viktig faktor för samtliga respondenter är arbetsmiljö. Med arbetsmiljö menas inte bara den fysiska miljön utan även den psykiska. På frågan om huruvida miljön på företaget inspirerar till kreativitet svarar Kreatör A: *"Ja det tycker jag.. lokalerna är bra och det är rätt bra att folk går runt och frågar och håller sig underättade om vad alla andra håller på med.. På andra ställen jobbar man i sin egen lilla vrå och det är lite mer hemligt mellan delar. Det känner jag inte av här. Det är bra att man har fredagsöl och sådant. Det blir bättre*

sammanhållning av det. Man blir glad av små saker. Det köps öl och mat, det gör att man kan vilja jobba lite hårdare. Jobbar man över kanske dom beställer pizza eller nåt liknande. Det är en lite gest som gör mycket. Skönt att veta att någon annan vet att man jobbar över.”

Kreatör B uttrycker sig inte lika positivt: *”Den fysiska miljön är helt ok. Dock känner jag att vi kunde få ha lite roligare projekt då och då. Ofta sitter man själv och pysslar med sin lilla grej.”* Ytterligare belysande för den psykiska miljön och gemenskaps känslan på kontoren är svaren på frågan om laganda och gemensamma mål. Kreatör A svarar: *”Ja, det tycker jag. Mitt nuvarande arbete är bra på detta. Alla är delaktiga i alla moment. Är det nåt som rör form blir alla underättade och får vara delaktiga. Vi ligger på en bra nivå.”* Kreatör B svarar på samma fråga: *”Jag vet faktiskt inte vad mitt företag har för mål. Självt har jag startat eget och satsar på det.”* Återigen en tydlig skillnad i hur de båda kreatörerna uppfattar sin arbetssituation. Ledarna å andra sidan anser båda att lagandan är god inom sina respektive företag. Ledare B nämner dock att det är svårt att organisera gemensamma aktiviteter då alla har individuella uppgifter att sköta: *”Det är inga problem på jobbet. Vi har inte gemensamma fikastunder varje dag men det skulle inte fungera när alla jobbar med sitt. Alltid är det någon som har bråttom med någonting.”*

4.3.5 Tillåtelse att misslyckas

Något som framkommit tydligt i undersökningen är att inget av de företag vi undersökt är toleranta mot misstag. Ledare A säger: *”Man har utrymme att göra fel men då får man jobba över. Skickar man ”fel” till kund ser det illa ut. Stavfel och liknande är alvarliga grejer. Tiden är en viktig faktor. Har man väl skickat till kunden kan man ha slarvat bort den kunden för alltid.”* Samma attityd finns på företaget där Ledare B arbetar: *”För att vara ärlig så blir det stora problem om någon misslyckas. Kunderna förväntar sig en bra produkt inom tidsramen. Om någon misslyckas blir det väldigt svårt att klara av. Vi skulle ju inte ge någon sparken för att han eller hon misslyckades i ett projekt men vi måste ju låta personen få veta vad som var dåligt. Reda ut vad som gick fel.”*

4.4 Analys

4.4.1 Den kreativa processen

Ur kreatörsperspektiv

Enligt teorin om den kreativa processen är det en fara för kreativiteten att begränsas under idéstadiet. Detta kan ske på ett flertal olika sätt. På frågan om huruvida kreatörsrespondenterna kände sig begränsade i sin kreativa förmåga nämnde båda att de kände tydliga begränsningar redan i tidigt stadium av nya projekt. Till exempel genom tidspress och att kunderna sätter upp grundkriterier som måste följas och därför stänger ute nya idéer. Detta påverkar enligt kreatörerna projektets slutresultat som av dessa anledningar tenderar att falla in i gamla spår. Ingen av kreatörerna anser att total kreativ frihet hade främjat slutresultatet men framförallt tidspressen och kundernas krav känns ofta alltför begränsande. Även i senare stadier av den kreativa processen är tidspress och otålighet en negativ faktor. I orienteringsfasen kan detta leda att drivkraften minskar eftersom man inte har tid att ange tydliga mål och motiv. I urvalsstadiet innebär tidspress att man blir benägen att använda de idéer som är lättast att genomföra istället för idéer med större potential som är svårare att genomföra.

Ur ledarperspektiv

Det är tydligt att även ledarna upplever begränsningarna inom den kreativa processen som ett problem. Dock gör kundernas krav på snabb leverans att ledarna är tvungna att ha snäva tidsramar för projekten. Ledare B nämner att han försöker ge sina kreatörer så mycket frihet som möjligt men att det ofta är svårt då det redan finns strikta riktlinjer i beställningen från kunden. Ledaren måste här kompromissa för att kunna ge sina medarbetare tillräckligt med utrymme att skapa och samtidigt tillmötesgå kundens krav.

4.4.2 Självkonceptsteorin

Ur kreatörsperspektiv

Självbilden är en viktig faktor inom självkonceptsteorin. Denna har dock flera olika delar. Man har till exempel en individuell självbild och en kollektiv självbild. På det kollektiva planet identifierar man sig själv utifrån de normer och värderingar som gäller i den grupp man befinner sig i. Om en ledare lyckas skifta sina medarbetares självbildsfokus från det individuella till det kollektiva blir dessa mer benägna att acceptera gruppens mål och arbeta hårt för att uppnå dessa. På frågan om hur de uppfattar lagandan i sina organisationer ger de två kreatörsrespondenterna väldigt skilda svar. Kreatör A känner stark laganda och att alla medarbetare är delaktiga i varandras arbete. Kreatör B vet inte alls vad hans företag har för mål och vill hellre satsa på att starta eget, vilket tyder på väldigt låg laganda.

Enligt självkonceptsteorin är en viktig metod för att främja kreativitet att ge medarbetarna förutsättningar att utvecklas genom sitt arbete. Att främja personlig utveckling hjälper även medarbetarna att bygga upp en positiv självbild. De svar vi fick från våra två kreatörsrespondenter visar stora skillnader i hur olika ledare behandlar denna fråga. Kreatör A känner att hans chefer tar stort ansvar för hans personliga utveckling till exempel genom att ge honom tid för kompetensutvecklande kurser. En annan viktig faktor är enligt denna respondent att han får mycket feedback från ledarna i sin organisation.

Kreatör B upplevde sin situation helt annorlunda. På hans företag ger ledarna honom få möjligheter att utvecklas i sitt arbete. Enligt honom ser hans ledare endast utgifterna för kurserna och inte fördelarna de skulle ge i det långa loppet. Om denna respondent skulle vilja utvecklas i sitt arbete så är det någonting han måste ta ansvar för själv då hans ledare inte visar något intresse för denna typ av arbete.

Ur ledarperspektiv

Ingen av de ledare vi intervjuat har någon uttalad strategi för att stärka sina medarbetares självbild. Den metod de använder är att ge komplimanger och uppmuntran. Ledare A nämner även delegering av ansvar som ett sätt att stärka medarbetare. När det gäller arbetet med att skapa laganda och på så sätt skifta sina medarbetares självbildsfokus är det en viss skillnad mellan de två ledarna. Båda anser att lagandan är ”relativt bra” men medan Ledare A poängterar vikten av gemensamma aktiviteter såsom fredagsöl så tycker Ledare B att arbetssituationen på kontoret inte direkt tillåter några aktiviteter av detta slag, inte ens gemensamma fikastunder.

4.4.3 Teorin om kreativitet i organisationer

Ur kreatörsperspektiv

Gioia hävdar i sin teori om kreativitet i organisationer att det finns ett antal viktiga faktorer som påverkar hur väl kreativiteten inom organisationen fungerar. Dessa är bland annat vikten av att arbeta i grupp, att man som kreatör måste tillåtas att misslyckas och att organisationen inte är alltför byråkratisk. På frågan om huruvida arbetet på våra kreatörsrespondenters företag sker mest i grupp eller individuellt svarar båda att de alltid ingår i arbetsgrupper, dock hävdar de båda två att mycket av det som görs ändå måste göras individuellt, man har ansvar för sitt delområde. En tydlig tendens inom de företag som analyserats är att det råder låg acceptans för att misslyckas med ett arbete. Detta beror enligt den ena respondenten ofta på tidspressen, hinner man inte med att göra om sina misstag inom tidsramen för projektet, vilken ofta är knapp, så får man problem med missnöjda kunder. Detta leder till att kreativiteten inom dessa projekt inskränks. Gioia hävdar att kreativa organisationer kännetecknas av att man en benägenhet att våga pröva nya vägar till framgång. Ett tydligt hinder för kreativitet är som vi nämnde traditionellt byråkratiska organisationer. Ingen av respondenterna upplever sin organisation som helt obyråkratisk men skillnaden mellan företagen är ändå tydlig. Kreatör A ser sin VD som en trivselsfarbror medan kreatör B säger att det är tydligt vilka som bestämmer på företaget.

Ur ledarperspektiv

Ledarskapets roll är enligt teorin om kreativitet i organisationer att formulera tydliga mål och sätta upp ramar för inom vilka kreatörerna kan agera. Ledare A beskriver det som att hon informerar om de viktiga delarna i projektet men att hon senare inte lägger sig i kreatörernas idéskapande. Detta är enligt teorin ett utmärkt sätt att agera för att främja kreativiteten. Ledare B hävdar att han gärna vill ge sina medarbetare så mycket frihet som möjligt men att han är begränsad av kundernas krav. Det är tydligt att ledarna är mindre negativa till de existerande begränsningarna än vad kreatörerna är under sina uppdrag. Båda de ledare vi intervjuat tar upp positiva aspekter av begränsningarna. Båda ledarna hävdar att de litar på sina medarbetare men toleransen för misslyckande inom projekten är hos båda organisationerna väldigt låg. Då tidspressen från kunden ofta är stor hinner man inte rätta till saker som stavfel i annonser. Om en kreatör gör någonting som inte håller måttet så får de jobba över tills de har

lyckats nå upp till rätt nivå. När det gäller organisationsstrukturen så lutar strukturen åt en mer hierarkisk än platt organisation enligt ledarnas beskrivningar. Ledare B beskriver det ”det är klart att en junior designer inte har lika mycket att säga till om”. Man har en tydlig rollbeskrivning för att veta vem som ska göra vad. Ingen av ledarna såg hierarkin som ett problem.

4.4.4 Flowteorin

Ur kreatörsperspektiv

För att få vad Czikszentmihayli kallar *flow* är det viktigt att ledningen dels ger medarbetarna tydliga målsättningar och omedelbar feedback och dels att den fysiska och psykiska miljön är gynnsam. Som vi tidigare nämnt rådde det stor skillnad mellan hur våra kreatörsrespondenter upplevde sina respektive organisationers mål. För kreatör B, som inte kände sig delaktig i sitt företags mål, bör detta enligt flowteorin leda till att han inte kommer att kunna känna sig absorberad i uppgiften. Även angående feedback var det stor skillnad mellan hur respondenterna upplevde sin situation. Även om båda respondenterna får beröm när det gör någonting bra så upplevde de situationen väldigt olika. Detta kan naturligtvis bero på mängden beröm men även på situationen de får den vid och hur pass konstruktiv den är. Kreatör B uttryckte specifikt att han saknade konstruktiv kritik. Om medarbetarna upplever att deras feedback inte är tillfredställande så förminskar även detta möjligheterna att uppnå flowtillståndet. De andra viktiga förutsättningar för att uppnå flowtillståndet, fysiskt och psykisk miljö, upplevs av den Kreatör A som mycket goda. Han beskriver den fysiska miljön, alltså lokalerna de sitter i, som bra och att det råder en god anda på jobbet. Till exempel så håller sig folk underättade om vad andra arbetar med och diskuterar tillsammans hur projektmål ska uppnås. Viktiga faktorer för trivsel på arbetsplatsen är att man tar sig tid för sociala aktiviteter såsom ”fredagsöl” och att en ledare kan beställa upp pizza på kontoret om folk är tvungna att jobba över. Kreatör B upplever inte sin miljö på ett lika bra sätt. För denne respondent är det inte det den fysiska miljön som är negativ utan snarare stämningen på arbetsplatsen där man ofta sitter i sitt eget hörn och arbetar helt individuellt. Skillnaden mellan respondenternas arbetssituationer bör enligt flowteorin innebära att den andres kreativitet och engagemang inte når upp till samma nivå som den förste respondenten.

Ur ledarperspektiv

På frågan om huruvida ledningen är tydliga med sina mål är det första som kommer upp hos båda ledarna vi intervjuat de rent intäktsmässiga målen. Dessa är enligt båda ledarna väldigt tydligt kommunicerade inom organisationen. Dock nämner bara ledare A spontant vikten av att kommunicera det unika projektets övriga mål. För kreatörernas skull vore det viktigare att engageras och entusiasmeras av dessa övriga mål än att veta vilken vinstmarginal man förväntar sig av projektet. Feedback är enligt båda ledarna en viktig del i arbetet. Anledningen till att man arbetar så mycket med feedback är inte bara att entusiasmera sina medarbetare utan även för att hålla sig själv underlättad och kunna styra arbetet åt rätt håll. Den psykiska och fysiska miljön på kontoret är bra enligt båda ledare vi intervjuat. De nämner bland annat att de har fina lokaler och att stämningen är god, "kreativiteten flödar" enligt ledare B. Dock råder, som vi tidigare tagit upp, stor skillnad mellan hur man arbetar för att sammansvetsa laget vilket i sin tur leder till skillnader i gemenskap och därmed även skillnader psykisk miljö.

4.4.5 Projektbaserade företag

Ur kreatörsperspektiv

Enligt teorin om projektbaserade företag så är problem med kompetensutveckling ingenting ovanligt i denna typ av organisationer³⁰. Detta beror till stor del på att projekt är tidsbegränsade av naturen vilket innebär att det, förutom vid mycket långa projekt, inte finns tid att genomföra sådana aktiviteter under själva projektiden. De får istället läggas mellan olika projekt för att det ska fungera. Anställda i projektbaserade företag tenderar att hoppa mellan olika projekt och får aldrig tid eller incitament nog att ägna sig åt kompetensutveckling. Detta förklarar till stor del varför kreatör B, som även var den som kände mest av tidspressen i sina projekt, känner att han inte utvecklas tillräckligt i sitt arbete. Enligt denna teori så är en lösning att skapa tillräckliga incitament för att den anställde ska sköta sin kompetensutveckling på egen hand.

4.4.6 Projektivitet

³⁰ Bredin sid 62

Ur kreatörsperspektiv

Enligt projektivitetsteorin finns det vissa faktorer som tillsammans visar hur pass väl ett företag kan arbeta i projektform. Organisationsstrukturmässigt så handlar detta till stor del om hur mycket ledare som ej direkt är kopplade till projektet har att säga till om angående projektarbetet. För våra aktuella företag är det tydligt att *Creative Directors* (CD) alltid kan gå in och säga vad som är rätt och fel i det kreatörerna gör. Detta kan leda till problem i arbetsfördelning och mycket extrajobb för kreatörerna. Kreatör A nämner på frågan om huruvida han känner att hans kreativa förmåga begränsas i hans arbete att en CD alltid har det slutgiltiga ordet även om han inte är direkt involverad i det specifika projektet.

Ur ledarperspektiv

För att ett företag ska kunna arbeta väl i projektform så är ledning av enskilda projekt en väldigt viktig faktor. Ledarna måste ta hänsyn till både interna och externa problem. På det interna planet är det bland annat viktigt att bygga upp goda relationer mellan projektdeltagarna. Ingen av de två ledare vi intervjuat har någon uttalad strategi för att stärka relationerna mellan personerna inom arbetsgruppen. Detta ses dock inte som något större problem av de ledare vi intervjuat då ingen av dem använder sig till särskilt stor utsträckning av extern personal. Den externa personal som används är återkommande personal som ofta arbetar i nära samarbete med de aktuella organisationerna. Det är även viktigt för ledare i projektarbete att man kan variera sitt ledande beroende på vilka man arbetar med och vilken situation man arbetar i, detta återkommer vi till under analysen av *Situational Leadership Theory*.

4.4.7 Situational Leadership Theory

Ur ledarperspektiv

Enligt Situational Leadership Theory är det viktigt att en ledare kan variera sitt sätt att leda beroende på vilka medarbetare man arbetar med och i vilken situation man är i. Om man till exempel har att göra med medarbetare som är erfarna inom sitt arbete och vana att arbeta i projektform måste man bete sig annorlunda gentemot dessa än gentemot oerfarna medarbetare. Teorin skiljer på två olika typer av mognad; jobbmognad och psykologisk

mognad³¹. Jobbmognad är hur pass erfaren och kunnig man är inom sitt arbetsområde och psykologisk mognad har snarare att göra med självförtroende, engagemang och motivation. Allt detta måste en ledare ta hänsyn till när han eller hon interagerar med sina medarbetare. Enligt ledare A anpassar hon sig alltid beroende på vem hon arbetar med. Detta sker i stort sett automatiskt säger hon. Till exempel kan det bero på faktorer som hur den aktuella medarbetaren brukar ligga till tidsmässig och om han eller hon brukar klara sina deadlines. Dessutom måste man, enligt ledare A, variera sin kommunikation beroende på medarbetarens personlighet, vissa är känsliga och vissa vill ha saker och ting mer ”rakt på”. Även ledare B varierar sitt ledarskap utifrån vem han arbetar med. Han anser att han måste ha en nyanställd under bättre uppsikt än en gammal medarbetare som han känner. Även han försöker variera sin kommunikation efter hur hans medarbetare kan tänkas hantera, till exempel, negativ kritik. När det kommer till delegering av ansvar anser båda ledarna att de som ytterst ansvariga för projektet gärna vill hålla sig i kontroll över arbetet som försiggår. Ledare A delegerar visserligen ansvaret över de områden de olika medarbetarna har som specialitet till de medarbetarna men hon följer arbetet noggrant. Ledare B å hävdar även han att han delegerar i viss mån och hellre till sådana medarbetare han vet sedan gammalt att han kan lita på.

Ur kreatörsperspektiv

Både kreatör A och kreatör B anser att deras ledare kan variera sitt beteende beroende på medarbetare och situation. Till exempel så har båda märkt en stor skillnad i hur de blir behandlade nu gentemot hur det var när de var nyanställda. Ingen av kreatörerna anser att deras ledare är särskilt duktiga på att delegera ansvaret inom projektgruppen dock uttrycks en viss förståelse för detta då det är projektledarna som bär det yttersta ansvaret för hur projektet utfaller. Kreatör B nämner att han på grund av den bristande delegeringen av ansvar kan känna att de inte litar på hans expertis inom sitt område vilket kan vara negativt för hans självförtroende.

³¹ ³¹ Hughes, Ginnet, Curphy 2002. *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*. McCraw Hill Irwin. New York.

5 Resultat

I detta kapitel kommer författarna att redovisa de resultat som erhållits genom undersökningen. Detta framkommer genom att med hjälp av analysen belysa uppsatsens syfte som är att; nå ökad kunskap kring ledarskapets inverkan på det kreativa arbetet i semikulturella organisationer.

5.1 Den kreativa processen

Ett tydligt problem för ledare i de för uppsatsen aktuella organisationerna är att kreatörerna upplever att de ofta arbetar under alltför stor tidspress. Detta innebär som vi tog upp i analysen stora problem för arbetet då det leder till förminskad kreativitet i flera av den kreativa processens faser. Att förminska tidspressen skulle hjälpa kreatörerna att vara mer kreativa, dock leder detta till försäljningssvårigheter då kunderna ofta vill ha snabba resultat. Det vi genom vår undersökning kommit fram till är att ledarna på den här punkten inte har mycket att säga till om. Det är i regel kunderna som har krav på snabb leverans vilket leder till tidspress och begränsad kreativitet. Det en ledare skulle behöva göra för att komma till rätta med detta problem är att övertala kunden om att man kan få högre kvalitet på produkten med kostnaden av längre utvecklingstid.

5.2 Teorin om kreativitet och organisation

Ett stort problem inom de organisationer vi undersökt är den låga acceptansen för misslyckande. Detta är en starkt inskränkande faktor när det kommer till kreativitet. Dock har, även här, ledarna i de aktuella organisationerna begränsad makt. Det är främst gentemot kunden rädslan för misslyckande finns. Då kunderna kräver en färdig produkt inom en viss tidsram leder rädslan att misslyckas till att man gärna använder sig av gamla beprövade idéer. Om man lyckas övertala kunden om vikten av handlingsutrymme för ens kreatörer bör detta leda till en stor kvalitetshöjning i och med att tidsramen utvidgas. En annan faktor som enligt teorin om kreativitet och organisation hämmar kreativiteten är hierarkiska organisationer. De företag vi undersökt upplevs båda som delvis hierarkiska av samtliga respondenter i form av att rollfördelningen är väldigt tydlig. Dock verkar ingen av respondenterna uppleva detta som något större problem utan ser det som en nödvändighet för att alla ska veta vem som ska göra vad.

5.3 Flowteorin

Något som framgår tydligt, både i teorier och i empiri, är behovet av tydliga mål.

Undersökningen visar på vissa brister i målkommunikation hos de företag varifrån vi intervjuat respondenter. Det är tydligt att alla respondenter anser att det är viktigt med tydliga mål men endast en av Kreatör A anser att han känner till företagets mål.

Samma sak gäller angående feedback. Precis som målkommunikationen existerar detta på de två företagen men den fungerar inte optimalt. Alla respondenterna säger att de anser att det är viktigt med feedback men återigen saknas viktiga delar hos ett av företagen. Kreatör B uttrycker specifikt att han saknar konstruktiv kritik vilket är ett dåligt betyg för ledarna i hans företag. Om man som ledare vill att ens medarbetare ska kunna uppnå ett så kallat flowtillstånd så bör man se till att uppfylla dessa behov.

När det gäller den fysiska miljön tycker alla vi intervjuat att den är bra. Dock är detta inte fallet med den psykiska miljön. Detta beror troligtvis på de brister i laganda som enligt empirin råder på det ena företaget. Enligt ledare B är arbetssituationen sådan att det är svårt att genomföra sammansvetsande aktiviteter. De hade till exempel inte ens tid med gemensamma fikastunder eller fredagsöl. För att komma till rätta med detta uppenbara problem bör ledare inom den organisationen trots svårigheter försöka ordna rum för sammansvetsande aktiviteter. Den typen av aktiviteter vi nämnt ovan bör varje företag kunna skapa tid för.

5.4 Självkonceptsteorin

De organisationer vi undersökt visade vissa skillnader när det kommer till ledarnas arbete med sina medarbetares självbild. Det är tydligt att detta är en viktig aspekt i kreatörernas ögon. Att ledarna har en undermålig strategi när det gäller detta kan inverka negativt på arbetssituationen och leda till försämrade resultat. Ett sätt att komma till rätta med eventuella problem inom detta område skulle kunna vara att utveckla tydliga strategier för folk i ledarskapspositioner för att utveckla och stärka sina medarbetares självbild. Det är tydligt att de kreatörer vi intervjuat värderar möjligheten att utvecklas inom arbetet väldigt högt. Av denna anledning är detta något som ledare inom denna typ av företag bör lägga mer vikt på då det inte bara höjer ens medarbetares självkänsla och motivation utan även leder till en ökad

kompetens för företaget och därmed ökade kunskapsbaserade tillgångar. En annan aspekt för ledarna att fokusera på är att rikta sina medarbetares självbildsfokus från det individuella till det kollektiva. Detta kan man göra på flera sätt. En populär metod, både hos ledare och hos medarbetare, är gemensamma aktiviteter såsom fredagsöl. Detta stärker samhörigheten vilket gör det lättare för en ledare att få sina medarbetare att arbeta gemensamt mot ett kollektivt mål. Det var tydligt i intervjuerna att personerna på det företaget som lyckades bra på det här planet hade en mycket positivare bild av sin arbetssituation än de personerna som arbetade på det andra företaget.

5.5 Projektivitet

När det gäller projektivitet råder det vissa organisationsstrukturmässiga problem. Att en Creative Director som inte är direkt kopplad till projektet kan gå in och säga ifrån under pågående arbete upplever kreatörerna som störande. För att undvika detta problem bör man vara tydlig med grafisk profil eller liknande innan projektet drar igång för att undvika dubbelarbete. För projektledarna är det inget större problem med att stärka relationerna inom arbetsgruppen då de endast till liten utsträckning använder sig av extern personal. Då detta sker använder de sig ofta av gamla beprövade kort så deltagarna i projekten känner oftast varandra väl.

5.6 Projektbaserade företag

För företag som har sina medarbetare som tillgångar, det vill säga företag som bygger på sina medarbetares kunskap, är det naturligtvis viktigt att medarbetarnas kompetens utvecklas. Man kan se dessa företag som en kombination av kompetenser som man måste uppnå, utveckla och integrera³². Av denna anledning är det svårt att förstå varför man i reklambyrå B:s fall, av empirin att döma, inte verkar ta ansvar för kompetensutvecklingen hos personalen. Detta tyder på kortsiktigt tänkande där man endast ser de kortsiktiga kostnaderna och ignorerar att man i det långa loppet förlorar kompetens relativt till övriga aktörer på marknaden. Hindret för detta är ofta att man saknar tid mellan projekten och projekten i sig är för tidsbegränsade för att kunna rymma kompetensutvecklande aktiviteter. För att företag av den här typen ska kunna utveckla sina medarbetares kompetens och därmed sitt intellektuella kapital måste man ge antingen ge sina medarbetare varierade uppgifter så att de kan utvecklas

³² Bredin, Karin. 2006. *Human Resource Management in Project-Based Organisations: Challenges and Changes* Linköping sida 62.

genom sitt arbete eller skapa tid mellan projekt där de kan ta del av kompetensutvecklande aktiviteter såsom kurser.

5.7 Situational Leadership Theory

I undersökningen framgick det tydligt att ledarna i de aktuella organisationerna aktivt varierade sitt ledarskap beroende på situation och vilka medarbetare man arbetade med. Om situationen hade varit annorlunda hade det troligtvis inverkat mycket negativt på medarbetarnas produktivitet. För en medarbetare som ligger högt i mognadsnivå gentemot uppgiften är det enligt teorin inskränkande att bli behandlad på samma sätt som en person som har låg mognadsnivå. Att arbeta på detta sätt kan, utöver att optimera ledarskapssituationen medarbetarna, göra arbetsbördan mindre för ledaren. Genom att leda på detta sätt skapas alltså en situation som gagnar både ledare och medarbetare.

6 Slutsats

Här kommer författarna att diskutera de slutsatser vi dragit från vår undersökning.

Utgångspunkten för denna uppsats var att identifiera på vilket sätt ledarskap inverkar på kreativitet i företag inom den semikulturella sfären. Genom undersökningen har författarna kunnat identifiera vissa faktorer som ledare och kreatörer inom denna typ av organisationer anser vara viktiga för arbetets effektivitet. Ledare och kreatörer har till viss del en överensstämmande bild av hur effektivt ledarskap ser ut men det finns vissa skillnader. För att optimera effektivitet och kreativitet bör man som ledare sträva efter att minimera den diskrepans som råder mellan ledare och kreatörer.

Den främsta diskrepansen som framkommit mellan ledare och kreatörer är synen på begränsningars beskaffenhet. Medan ledarna tenderade att ha en utbredd positiv syn på begränsningarnas inverkan på det kreativa arbetet ansåg kreatörerna att hade mer negativ än positiv effekt. Detta beror troligtvis på den skillnad i fokus som råder mellan ledare och kreatörer har. Ledarna är mer inriktade på att klara tids- och budgetmässiga mål medan kreatörerna fokuserar på konstnärlig kvalitet. Som ledare borde man här skapa en dialog mellan kund och kreatör där man får utbyta idéer på ett tidigt plan. Detta skulle hjälpa båda sidor att nå en kompromiss när det gäller projektets mål. En annan källa till diskrepans är feedback och målformulering som ofta anses bristfällig av kreatörerna. För att komma till rätta med detta problem bör ledare vara tydligare med de delar av målformuleringen som inbegriper kreatörens arbete snarare än de finansiella målen. När det gäller feedback så är det nödvändigt att man ger konstruktiv kritik. En fallgrop för ledare verkar vara förmågan att skapa en positiv fysisk och psykisk miljö. Det är tydligt att dessa faktorer är viktiga för hur man trivs med sitt arbete. Av denna anledning bör man som ledare lägga extra vikt vid att skapa en arbetsmiljö som tilltalar medarbetare. Den låga acceptansnivån för misslyckande som råder inom de aktuella företagen är också en anledning till diskrepans. Här gäller det återigen för ledaren att öppna upp för en dialog med kunden där man kommunicerar vikten av rörelsefrihet för kreatören. Att vara mjukare när det kommer till deadlines kan förhoppningsvis leda till bättre resultat.

För att ens medarbetare ska trivas så är det viktigt att de får utvecklas. Den slutsats vi kommit till här är att ledare aktivt bör arbeta för att stärka sina medarbetares självbild genom att höja kompetens och självförtroende. Genom att stärka medarbetarna stärker man dessutom företagets intellektuella kapital.

Den bild som växer fram av en framgångsrik ledare inom den semikulturella sfären präglas av ett dynamiskt arbetssätt gentemot kunder och medarbetare. Eftersom den kreativa kompetensen är av yttersta vikt för denna typ av företag måste ledaren även ta till vara på och aktivt arbeta med att utveckla den kompetens medarbetarna besitter.

7 Avslutande Diskussion

Här kommer författarna att ta upp lärdomar, förslag till vidare forskning och självkritik.

Lärdomar

Avslutningsvis vill vi säga att det har varit en enormt lärorik process att skriva den här uppsatsen. Vi har fått en tydlig inblick i en för oss tidigare främmande verklighet. Detta tror och hoppas vi att det har gett oss erfarenheter vi kommer att ha nytta av i våra framtida yrkesliv. Vi har nått en djupare kunskap inom områdena för kreativitet och projektledning.

7.1 Förslag till vidare forskning

Något som framgått utefter arbetet har haft sin gång är att ju mer man undersöker desto mer vill man bygga ut uppsatsen. Under skrivandets gång har flera nya uppslag till vidare forskning framkommit. Ett intressant exempel är på vad sätt psykisk miljö och självbild kan kopplas till organisationens effektivitet och resultat. Det vore även intressant att fördjupa sig i hur företag som bygger på intellektuellt kapital förvaltar och utvecklar sina medarbetares kompetens.

7.2 Självkritik

Författarna är väl medvetna om att forskning som bedrivs på kvalitativa data betraktas subjektivt och därmed spelar författarnas förförståelse en viktig roll för bedömningen av dessa. Hade våra förförståelser sett annorlunda ut finns en risk att slutsats och resultat hade sett annorlunda ut. Det är fullt möjligt att andra författare hade nått andra resultat än vi.

8 Källförteckning

8.1 Tryckta källor

Denscombe, Martyn, 2004 *Forskningens grundregler*. Lund: Studentlitteratur.

Trost, Jan, 2001: *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

Jouko Arvonen 1989 *Att leda via idéer*. Studentlitteratur, Lund

Rollof ,Jan 1999 *Kreativitet- handbok för organisationer och individer*. Whalström o Widstrand,.

Samuel A Malone *Kreativ hjärngymnastik- handbok i effektivitet, Mind skills for managers, eng title*. Scandbook ATI, Falun 1998.

Gioia, Dennis A. och . Ford, Cameron M 1995 *Creative action in oranizations*, SAGE Publications Inc, London

Klein, G 1993 *Om kreativitet och flow* Brombergs Förlag

Ljung, Lennart *Utveckling av en Projektivitetsmodell* Linköping 2003

Bredin, Karin. 2006. *Human Resource Management in Project-Based Organisations: Challenges and Changes* Linköping

Lord & Brown. 2004 *Leadership Processes and follower self-identity* Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum

Hughes, Ginnet, Curphy 2002. *Leadership, Enhancing the lessons of Experience*. McCraw Hill Irwin. New York.

8.2 Elektroniska källor

<http://www.gridinternational.com/images/LeadershipGrid.jpg>

<http://www.stewart-associates.co.uk/images/sce/Situational%20Leadership.jpg>

8.3 Muntliga källor

På grund av informationens känsliga natur uttryckte vissa av våra muntliga källor en önskan o matt få vara anonyma. Dessa uppgifter kan lämnas till opponenter och examinator på begäran.

9 Bilaga

Frågor till kreatörer:

Känner du att din kreativa förmåga begränsas i ditt arbete, i så fall, hur?

Har begränsningen ekonomiska, tidsmässiga eller strukturella orsaker.

Tror du att de kreativa begränsningarna har stor påverkan på projektens slutresultat?

.

Tror du att era projekt hade mått bättre av total kreativ frihet?

Tycker du att du har utvecklats som person genom ditt arbete? Arbetar dina chefer för att främja personalens personliga utveckling och självbild?

Känner du ledarna i din organisation kan entusiasmera dig inför era projekt? Skulle de kunna göra det bättre?

Känner du att ledningen är engagerad i ditt individuella arbete?

Hur uppfattar du lagandan inom er organisation? Känner du att ni arbetar mot ett gemensamt mål?

Har du tid att ägna dig åt kompetensutveckling?

Har ni tydliga mål från ledningen?

Tycker du att ledningen ger bra feedback?

Upplever du ett starkt förtroende från ledningen?

Är man tillåten att misslyckas med idéer/projekt?

Inspirerar miljön på företaget till kreativitet?

Arbetar ni mest ensam eller i grupp?

Upplevs organisationen som platt eller hierarkisk?

Tycker du att ledare i ditt företag kan variera sitt ledande beroende på situation och medarbetare?

Tycker du att dina ledare kan delegera ansvar?

Frågor till ledare:

Hur arbetar du för att främja kreativiteten för dina medarbetare?

Arbetar du för att stärka dina medarbetares självbild?

Tror du att dina medarbetare får den kreativa frihet de önskar inom era projekt? Om inte, varför?

Tror du att era projekt hade mått bättre av total kreativ frihet?

Är du engagerad och tar del i kreatörernas individuella arbete?

Hur arbetar du för att entusiasmera dina medarbetare?

Hur uppfattar du lagandan inom er organisation?

Är ledningen tydliga med verksamhetens/projektens mål?

Tycker du att ledningen ger bra feedback?

Inspirerar miljön på företaget till kreativitet?

Upplever du ett starkt förtroende från företagsledningen och litar du på dina medarbetare?

Är man tillåten att misslyckas med idéer/projekt?

Arbetar ni mest ensamma eller i grupp?

Upplevs organisationen som platt eller hierarkisk?

Hur varierar du som ledare ditt beteende beroende på situation och medarbetare?

Använder ni er av extern personal?

Kan du delegera ansvar inom projektgruppen?