



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

Hur kreativitet påverkar attityden till standardisering

Kandidatuppsats

Företagsekonomi C

HT 2024

Handledare: Lars Vigerland

Namn: Anders Ekström och Saidy al khoury

Tack till: Handledare Lars Vigerland, Alf Westelius på Linköpings Universitet och Mattias Strand på FirstCert för god dialog kring certifieringar i allmänhet och ISO 9001 i synnerhet.

Abstract

This study explores the paradox between creativity and standardization, particularly within creative industries, in this study the architecture industry, and other industries with a specific focus on ISO 9001 certification. While standardization is associated with traits such as efficiency and legitimacy, it can conflict with the creative freedom, flexibility, and autonomy highly valued in cultural and creative work. Drawing on theories of creativity and institutional frameworks, the research examines how attitudes toward standardization vary across roles and industries with differing levels of creativity. Through a quantitative approach using survey methodology, the study evaluates, besides creativity, the impact of factors such as incitements and implementation processes on these attitudes. Results indicate a nuanced relationship, with more negative perceptions observed among individuals in creative roles compared to those in less creative roles. This research also contributes to understanding how organizations navigate in the paradox of fostering creativity while maintaining structured operations. By using an institutional theory lens, this study discovers and explains decoupling strategies used by organizations to handle the conflict between formal and informal routines connected to ISO 9001.

Nyckelbegrepp: attityd, kreativitet, ISO 9001, standardisering, arkitektbranschen, kreativ bransch, kulturbranschen

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 1 |
| 1.2 Problematisering | 2 |
| 1.3 Kulturbranschen och den kreativa branschen | 3 |
| 1.4 Syfte | 5 |
| 1.5 Frågeställningar | 5 |
| 2. Teori | 6 |
| 2.1 The Componential Theory of Creativity | 7 |
| 2.2 Institutionell teori | 8 |
| 3. Metod | 10 |
| 3.1 Val av forskningsmetod | 10 |
| 3.2 Population och urval | 11 |
| 3.3 Val av datainsamlingsmetod | 12 |
| 3.4 Avgränsningar | 13 |
| 3.5 Enkätens utformning | 13 |
| 3.6 Pilotenkät | 17 |
| 3.7 Distribution av enkät | 17 |
| 3.8 Hypoteser | 18 |
| 3.9 Bortfall | 18 |
| 3.10 Validitet och reliabilitet | 21 |
| 4. Dataanalys | 22 |
| 4.1 Variablerna | 22 |
| 4.2 Resultat | 23 |
| 4.3 Regressionsanalys | 25 |
| 5. Diskussion | 31 |
| 6. Slutsats | 33 |
| Källförteckning | 36 |

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Visualiseringsförmåga är centralt för att kunna utföra vissa arbetsuppgifter. En väsentlig del av det mänskliga arbetet är, enligt Marx, förmågan att i sinnet kunna föreställa sig vad som ska produceras innan det förverkligas i fysisk form (McGuigan, 2010, s. 325). I den standardisering och specialisering som följde industrialiseringen i slutet på 1800-talet var uppdelningen mellan konceptualisering och utförande en nyckelaspekt (Braverman, 1974). Separationen mellan det innovativa skapandet av en produkt och det monotona utförandet innebar att kreativa inslag rationaliserades bort från majoriteten av arbeten och således avlägsnades den, enligt Marx, väsentliga delen av mänskligt arbete hos arbetarna (McGuigan, 2010).

Standardisering inom industrin förknippas ofta med Taylorismen, men även standardisering av administrativt arbete har förekommit sedan 1920-talet med bland andra Henri Fayol och Max Weber som starka förespråkare (King & Lawley, 2023, s. 32). Webers byråkratiska principer bygger på strikta hierarkiska strukturer, avgränsade specialiserade arbetsområden, standardisering samt systematisk disciplin och kontroll (Weber, 1948) och återfinns i olika grad än idag i de flesta organisationer. Ett verktyg för att operationalisera byråkratiska arbetsätt är att certifiera organisationer enligt internationella standarder. Att vara certifierad är i många affärsmässiga sammanhang ett krav och tillskriver organisationer legitimitet (Francke & Andreassen, 2023). Trots att standardisering erbjuder goda ting som stabilitet och legitimitet för företag så är kreativitet fortfarande eftersträvansvärt då det utgör en resurs som kan identifiera problem, utveckla idéer och, i motsats till det standardiserade, erbjuda ett oförutsett men ofta gynnsamt perspektiv (Gilson et al., 2005). Standardisering och kreativitet är till sin natur på samma gång relaterade och kontrasterande till varandra och båda anses oundgängliga för en effektiv organisation (Song, 2017). Organisationer som inte lyckas tillämpa en balans mellan de båda ytterligheterna får svårt att lyckas; de blir antingen alltför risktagande och översvämmas av outvecklade initiativ, eller fastnar i en suboptimal stabil balans (March, 1991; Gilson et al., 2005).

Att upprätthålla balans mellan kreativitet och standardisering är avgörande för alla typer av organisationer, även inom kulturbranschen och andra kreativa branscher, som denna studie fokuserar på. Enligt Moore (2021) utgörs kulturbranschen av en kombination av kreation, produktion och kommersialisering av kreativt innehåll som är kulturellt och immateriellt till sin natur, medan kreativa branscher har en vidare definition och omfattar till exempel innovation, IT, design och arkitektur (Moore, 2014, s. 745).

1.2 Problematisering

Byråkratisering och standardisering har en självklar plats inom fält som sjukvården eller rättsväsendet och utgör där en naturlig del av den effektiva organisationen (van den Heuvel, Koning, Bogers, Berg & van Dijen, 2005), men byråkrati kan också upplevas som överdriven och leda till ineffektivitet och försämrad prestation (Pascoe, Waterhouse-Bradley & McGinn, 2023). Hamel och Zanini (2018) menar att traditionella byråkratiska strukturer kan hämma innovation och kreativitet och Almeida, Pradhan och Muniz Jr (2018) redovisar ett antal faktorer som gör en organisation mer eller mindre mottaglig för byråkrati, till exempel vilken bransch organisationen verkar inom eller hur stor organisationen är. Inom den kreativa eller kulturella sektorn är byråkrati och standardiserat arbete inte nödvändigtvis en grundförutsättning för att bedriva företagets kärnverksamhet och kan därför uppfattas som en belastning (Leslie & Rantisi, 2019). Inom dessa sektorer, eller branscher, uppfattas arbete som skapande av kultur och är förknippat med passion (Arvidsson, Malossi & Naro, 2010). Kulturarbetare besitter kunskap och känsla för vad god trend och smak är - symboliska kunskaper som är svåra att lära ut (Asheim, Coenen & Vang, 2007). Möjligheten till självförverkligande genom sitt arbete är stor, liksom möjligheten att uttrycka sin egen personlighet och det gör att man identifierar sig starkt med sitt yrke (Gill & Pratt, 2008). Konstnärlig autonomi värderas högt och man förhåller sig dessutom hela tiden till balansen mellan konst och kommers (Banks, 2010). Dessa egenskaper komplicerar förutsättningarna för standardisering inom kreativa branscher (Leslie & Rantisi, 2019). Den inneboende paradoxen mellan standardisering och kreativitet har särskild relevans inom kulturbranschen då en god relation med marknaden förutsätter standardiserade procedurer samtidigt som den kreativa friheten är av särskild vikt (Peris-Ortiz, Cabrera-Flores, & Serrano-Santoyo, 2019, s. 7). Kulturella produktionssystem karaktäriseras av en konstant och

genomträngande spänning mellan innovation (kreativitet) och kontroll (standardisering) (DiMaggio & Hirsch, 1976).

Normativa påtryckningar inom många branscher gör att fler organisationer genomgår standardiseringsprocesser och blir certifierade (Joseph, Nichol & Jonathan, 2019). Att genomgå certifiering för kvalitetsledningssystemet ISO 9001, som enligt Svenska Institutet för Standarder (2024), är den vanligast förekommande standardiseringen, ska bland annat resultera i förbättrad sammanhållning, kommunikation och stringens samt ökad kvalitetsmedvetenhet, disciplin och administrativ kontroll (Almeida et al., 2018; Alič, 2013; Bravi & Murmura, 2022). Externa fördelar uppnår man i regel också genom minskade transaktionskostnader, ökad legitimitet samt tillgång till nya marknader och ökad kundnöjdhet (Bravi & Murmura, 2022). Huruvida en ISO-standardisering totalt sett ökar en organisations prestation är däremot svårt att mäta och forskningen visar olika resultat (Neves et al., 2024; Sfreddo et al., 2018). Medarbetarnas attityd till standardiseringsprocessen spelar dock en avgörande roll för hur väl organisationen presterar och det finns ett tydligt samband: negativ attityd ger sämre prestation och vice versa (Bravi & Murmura, 2022). Incitamenten och motiven till standardiseringen visar sig också ha stor betydelse för prestationen. Är incitamenten internt drivna och kan internaliseras av organisationens anställda presterar organisationen bättre än om incitamenten utgörs av externa påtryckningar från till exempel investerare eller koncerndirektiv (Bravi & Murmura, 2022; Alič, 2013; Lebedynets, Prokhorenko, Brin, och Nehme, 2022).

Organisationer är diversifierade och attityder gentemot standardiseringsprocesser varierar även mellan olika roller. I en studie av Lundmark och Westelius (2006) visade sig marknadsföringschefer ha en betydligt mer negativ inställning till ISO 9001 jämfört med övriga chefer (Lundmark & Westelius, 2006). Marknadsföring har en konstnärlig sida (Vigerland & Borg, 2018, s. 3) och individer anställda på en marknadsavdelning kan antas vara mer kreativt lagda än övrig personal. De mer negativa attityder som dessa marknadschefer stod för i Lundmarks och Westelius studie skulle därmed kunna förklaras av de fenomen som präglar kulturbranschens spända förhållande till standardisering som redovisats ovan.

Tidigare forskning (Bravi & Murmura, 2022) visar att attityd gentemot tillämpad standardisering påverkar organisationens prestation: en negativ attityd påverkar prestationen negativt. Eftersom

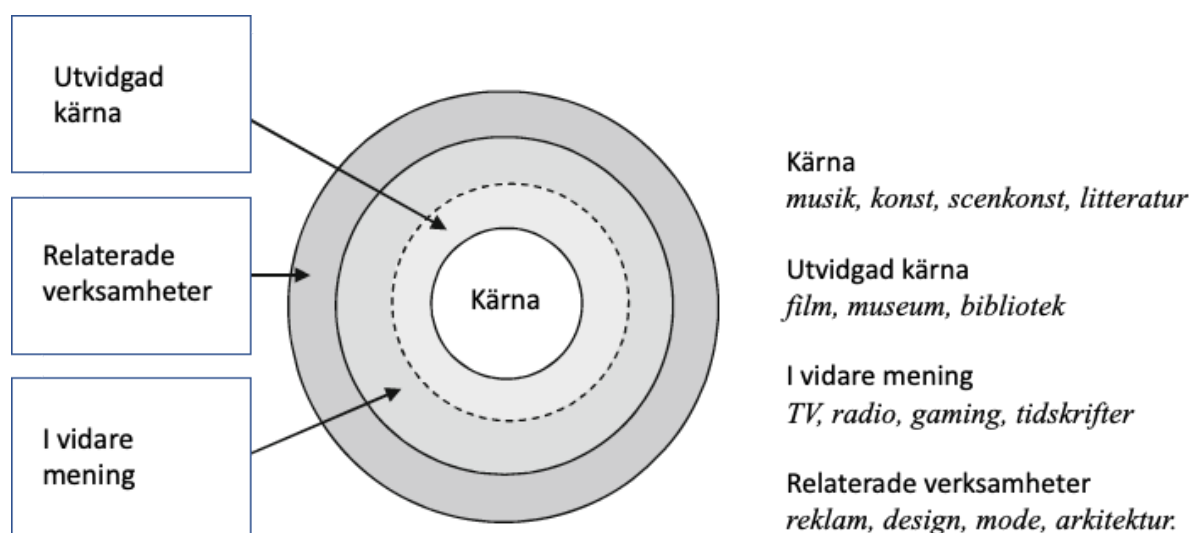
organisationer vill prestera så bra som möjligt är detta ett problem värt att titta närmare på. Utifrån den inneboende motsättningen mellan kreativitet och standardisering vill den här studien därför undersöka hur förekomsten av kreativitet formar attityd till standardisering.

1.3 Kulturbranschen och den kreativa branschen

Diskussioner kring kulturella och kreativa branscher kan spåras tillbaka till 1940-talet men blev ett akademiskt ämne på riktigt först på 1990-talet (Flew, 2008, s. 1). År 1947 myntade den tyske filosofen Theodor Adorno begreppet *The Cultural Industry* i samband med att kultur började produceras i stor skala för massorna (O'Connor, 2007, s. 9). Drygt femtio år senare, 1998, myntade den nytilträdde brittiska New Labour-regeringen begreppet *The Creative Industries* när man slog ihop kultur, media och sport i ett och samma departement (DCMS) och sedan dess är *The Creative Industries* (kreativ bransch) ett etablerat begrepp inom sociologi, media och ekonomisk forskning (O'Connor, 2007, s. 41). Inom denna definition av kreativ bransch ingår sektorer som reklam och marknadsföring, arkitektur, grafisk design och mode- och produktionsdesign, film- och TV-produktion, fotografi, museiverksamheter, gallerier, musik, scenkonst, viss IT-verksamhet med mera. (Peris-Ortiz et al., 2018, s. 4)

År 2003 myntade Richard Florida begreppet *den kreativa klassen* som karaktäriseras av att dess medlemmar är engagerade i arbete vars funktion är att "skapa nya meningsfulla former" (Florida, 2003, s. 8). Florida delar upp klassen i två delar; en superkreativ kärna samt de kreativa yrkesverksamma. Kärnan utgörs av exempelvis forskare, professorer, författare, skådespelare, designers, arkitekter och opinionsbildare och Florida menar att "medlemmar av denna superkreativa kärna producerar nya former eller designer som är lätt överförbara och allmänt användbara, såsom att designa en produkt som kan tillverkas, säljas och användas i stor skala; komma på ett teorem eller strategi som kan tillämpas i många fall; eller komponera musik som kan framföras om och om igen." (ibid., s. 8) De kreativa yrkesverksamma, den kreativa klassens andra del, har inte skapandet av nya former eller idéer som primär arbetssyssla utan arbetar med kreativ problemlösning och använder komplexa kunskapsområden för att lösa specifika problem. Denna typ återfinns i exempelvis finansbranschen, tech-industrin och i företagsledning (Florida, 2003, s. 8).

För att göra en distinktion mellan kulturell och kreativ bransch (cultural and creative industries) anses den kulturella branschen utgöra en kärna som övrig kreativ verksamhet i någon mån utgår från. Ofta refereras till FN-organet UNCTADs (UN Trade & Development) definition där den kreativa branschen delas upp i fyra nivåer i en koncentrisk cirkel där den innersta kärnan utgörs av *musik, konst, scenkonst, litteratur* följt av *film, museum, bibliotek* och sedan i vidare mening *TV, radio, gaming, tidskrifter* och slutligen relaterade verksamheter som *reklam, design, mode och arkitektur*. (Dubina, Campbell, & Carayannis, 2020, s. 441)



Figur 1. De kreativa branscherna (Dubina et al., 2020, s. 441), översatt från engelska av författarna.

Hesmondhalgh (2002) menar att kulturbranschen ofta inkorporeras i den kreativa branschen för att kunna ekonomiseras, alltså att studera den utifrån ekonomiska teorier (O'Connor, 2007, s. 42). I denna uppsats görs ingen distinktion mellan kulturell och kreativ bransch utan båda går under benämningen kreativ bransch. Uppsatsens fokus kommer att ligga på arkitektbranschen som därmed får representera kreativ bransch. Mer bakgrund till det valet återfinns senare under metodavsnittet.

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka attityder gentemot standardisering. Fokuset ligger på att analysera sambandet mellan kreativitet och inställningen till standardisering av arbete, samt hur faktorer som incitament och implementeringsprocesser påverkar dessa attityder. Vidare syftar

studien till att identifiera skillnader i attityder mellan olika yrkesroller och branscher baserat på deras grad av kreativitet.

1.5 Frågeställningar

Hur attityd till standardisering påverkas av kreativitet, incitamenten samt implementation

- *Hur skiljer sig attityden åt mellan anställda inom kreativa branscher och andra branscher?*
- *Hur skiljer sig attityden åt mellan mer eller mindre kreativa yrkesroller inom en organisation? Till exempel, mellan HR- eller ekonomitjänster och positioner direkt kopplade till den kreativa kärnverksamheten, det vill säga mer kreativa yrkesroller?*
- *Hur ser sambandet ut mellan attityd och uppfattningen om hur standardiseringen implementerats samt incitamenten till den?*

2. Teori

Kärt barn har många namn och den inneboende konflikten, eller paradoxen, mellan kreativitet och standardisering har i olika skepnader men med samma övergripande innebörd länge engagerat samhällsforskare. Vare sig vi pratar om *utforskandet av nya möjligheter* kontra *exploaterandet av gamla vissheter* (March, 1991), eller om *spänningen mellan innovation och kontroll* (DiMaggio & Hirsch, 1976) så är det motsättningen mellan *utrymme för fritt tänkande* och *begränsandet av det samma* som avses. Att standardisera eller rutinlägga delar av arbetet inkräktar per definition på utrymmet för kreativitet. Samtidigt är båda fenomenen eftersträvansvärda i en effektiv organisation och skapar därför ett dilemma (Gilson et al., 2005). Kreativitet beskrivs ofta som en hörnsten för organisationsutveckling samtidigt som standardisering och konsistenta procedurer ses som oundvikliga för att upprätthålla en konsekvent och kvalitetssäkrad service eller produkt (Song, 2018). Förhållandet mellan begreppen behöver dock inte präglas av konflikt utan snarare av en strävan att uppnå balans

(Shalley & Gilson, 2017). Forskning har till och med visat att vissa rutiner faktiskt kan ge upphov till förändring inom organisationer (Feldman & Pentland, 2003). Även om det (författarna veterligen) inte utvecklats en sofistikerad teori om förhållandet mellan kreativitet och standardisering så är forskningen inom området omfattande och erbjuder grund för påståendet, och hypotesen, att ju mer präglad av kreativitet ett arbete är, desto mer skepticism kan det antas finnas till att delar av arbetet överläts till standardiserade procedurer, vilket kvalificerar att paradoxen som finns mellan begreppen används som teoretisk utgångspunkt (Holme et al., 1997).

2.1 The Componential Theory of Creativity

Teresa Amabiles komponentiella kreativitetsteori används inom olika områden för att förklara hur komplexa mentala eller beteendemässiga processer fungerar genom att bryta ner dem i deras grundläggande struktur, i dess komponenter (Amabile, 2011; 1983). Enligt teorin definieras kreativitet inte bara som en talang eller intelligens, utan som en individuell förmåga bestående av fyra element:

- *Domänrelevanta färdigheter.* Avser individens kunskap, expertis och erfarenhet som är specifikt relevant för deras roll eller bransch. Dessa färdigheter utgör grundläggande verktyg för att medarbetare ska kunna bidra kreativt inom sin domän.
- *Kreativa processer.* De problemlösningsmetoder eller tankemönster som anställda använder för att generera nya idéer eller lösningar. Det handlar om att tänka “utanför boxen”, utforska alternativ och komma på innovativa förhållningssätt till uppgifter eller utmaningar.
- *Inre motivation.* Detta är den intrinsikala drivkraften, eller passionen, som motiverar en anställd att engagera sig i en uppgift eller att lösa ett problem. Det handlar om att utföra arbetet eftersom det är personligt givande, roligt eller meningsfullt, snarare än för externa motivatorer som pengar eller erkännande.
- *Den sociala omgivningen.* Denna externa komponent utgörs av omgivningen (arbetsmiljön) och inkluderar alla de externa motivatorer som har visat sig undergräva eller stimulera inre motivation och kreativitet. Forskning i organisatoriska sammanhang

har avslöjat ett antal faktorer i arbetsmiljön som kan blockera kreativitet, däribland standardisering av arbete.

Kreativitet existerar inte slumpmässigt utan är resultatet av interaktionen mellan dessa komponenter. Enbart talang räcker inte utan man behöver vara intresserad av det man gör, tillämpa ett flexibelt tänkande och befinna sig i en möjliggörande omgivning (Amabile, 2011). Amabile gör en distinktion mellan kreativ och vanlig prestation, men den är inte knivskarp. Snarare existerar kreativitet längs med en kontinuerlig linje och i olika grad mellan två föreställningar om hur problem ska tas an. Det finns ingen skarp linje utan snarare en gradering mellan å ena sidan ett repetitivt vanemässigt förhållningssätt och å andra ett utforskande (2011, s. 372).

Liu, Jiang, Shalley, Keem, och Zhou (2016) tillämpade den komponentiella kreativitetsteorin på studien av inre arbetsmotivation och dess effekt på kreativitet på arbetsplatsen. Den inre arbetsmotivationen anses vara kärnfaktorn i länken mellan kontext och person och därmed också medarbetarens kreativitet, enligt teorin. Denna studie bygger på premissen att medarbetare med inre motivation har större sannolikhet att uppvisa kreativa beteenden. Liu et al. (2016) har vidareutvecklat teorin genom att integrera den i den socialkognitiva teorin och prosocial motivationsteori. De antog att inre motivation, kreativt självförtroende och prosocial motivation samverkar för att uppnå det kreativa resultatet av en arbetsaktivitet. Flera sådana motiverande faktorer samverkar för att påverka kreativiteten.

2.2 Institutionell teori

Institutionell teori förklarar hur organisationer antar beteenden och strukturer för att upprätthålla legitimitet i sina sociala eller industriella sammanhang (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2012). Ett nyckelbegrepp inom detta ramverk är *isomorfism* som beskriver hur organisationer inom ett organisationsfält anpassar sig till gemensamma normer och praxis, där legitimitet och status ofta prioriteras framför effektivitet. Organisationer inom ett fält tenderar att likna varandra och detta sker genom tre mekanismer:

- *Tvingande isomorfism (Coercive Isomorphism)*: påtryckningar från lagar och regler

- *Imiterande isomorfism (Mimetic Isomorphism)*: imitering av framgångsrika organisationer inom fältet
- *Normativ isomorfism (Normative Isomorphism)*: påverkan från professionalisering och gemensamma standarder inom organisationsfältet. (DiMaggio & Powell, 1983)

Max Webers marknadsdrivna perspektiv förklarar hur konkurrens och effektivitet pådriver innovation och framförallt byråkratisering, vilket enligt Weber är en förutsättning för ekonomisk rationalisering och systematisk organisering av verksamheter (Weber, s. 147-151). Detta perspektiv fokuserar på ekonomisk effektivitet och vinst som drivkraft för organisatorisk utveckling. Institutionell teori erbjuder dock en viktig kontrast till Webers betoning på marknadskonkurrens. DiMaggio och Powell (1983) lyfte fram att dagens organisationer inte enbart drivs av effektivitet, utan också av behovet att anpassa sig till samhälleliga normer och standarder för att uppnå institutionell trovärdighet och legitimitet. Detta innebär att organisationer konkurrerar inte bara ekonomiskt, utan också genom att anta praxis som stärker deras politiska inflytande och status inom ett organisationsfält.

Den här studien fokuserar på normativ isomorfism och dess roll i att forma kollektiva attityder inom branscher. Dessa attityder, som innefattar gemensamma övertygelser, värderingar och beteenden, uppstår ur organisationers behov av att anpassa sig till accepterad praxis för att säkerställa trovärdighet och konkurrenskraft. Till skillnad från individuella attityder driver dessa kollektiva normer organisationer att anta liknande praxis, vilket bidrar till en homogenisering inom hela branscher (Boxenbaum & Jonsson, 2017).

Institutionell teori används i den här studien även som förklaringsmodell till att arkitektbranschen, till skillnad från övriga kreativa branscher, i hög grad har standardiserat sin verksamhet. Arkitekter verkar inom ett organisationsfält där krav på standardisering vanligen föreligger, ofta från beställarsidan som kan utgöras av kommuner, regioner och stat. Institutionell teori har tidigare använts för att förklara varför organisationer standardiseras, bland annat en studie som visar hur införandet av ett affärssystem inte bara standardiserar organisationen utan hela branschen (Benders, Batenburg & Van der Blonk, 2006), eller Klenk och Seyfried (2016), som studerat hur isomorfa tendenser påverkar implementeringen av kvalitetsledningssystem inom vården. Institutionell teori används också i denna studie för att förklara de, inom ramen för

denna studie, iakttaga förekomsterna av lös koppling mellan arkitektkontorens kommunikation om standardisering och de rutiner som de praktiserar i verkligheten

3. Metod

3.1 Val av forskningsmetod

Denna studie tog sin form utifrån paradoxen mellan begreppen *standardisering* och *kreativitet* samt ett antal antaganden utifrån tidigare forskning och teori om hur en individs attityd gentemot standardisering kan antas påverkas av hur pass kreativt arbetet är. Således antar studien en deduktiv ansats där vi empiriskt vill pröva hypotes mot empiri varför en kvantitativ metod framstår som relevant och fördelaktig (Edling & Hedström, 2003, s. 12). Att använda kvantitativ metod hjälper också studien att vara konsekvent och stringent genom att ett standardiserat upplägg tillämpas (Holme & Solvang, 1996, s. 81). Den standardiserade informationsinsamlingen, här i form av enkäter, tillåts inte påverka studiens grundpelare - problemformulering och teori- på samma sätt som vid kvalitativ metod där en flexibilitet tillåter nya kunskaper från datainsamlingen att påverka studiens själva upplägg (ibid., s. 80). Kvantitativ metod valdes också med hänsyn till att det är just attityder som studien mäter. Risken att forskarnas egna uppfattningar och tolkningar av attityd påverkar datainsamlingen reduceras, vilket ofta är en svaghet vid kvalitativa intervjuer (ibid., s. 80). Att kvantitativ metod är fördelaktigt och vanligt förekommande vid attitydmätningar ser vi också i de studier som den här texten refererar till, inte minst Lundmark och Westerholm (2006) som denna studie inspireras av och vars resultat våra resultat kommer att jämföras med. Till skillnad från Lundmark och Westerholm (2006) utökas den här studien till att omfatta alla medarbetare på aktuella arbetsplatser, inte bara chefer. Det skulle hypotetiskt sett kunna påverka utfallet då chefer kan antas vara mer investerade i standardiseringen och därmed uttrycka en mer positiv attityd till den, medan medarbetare snarare är underkastade standardiseringen och saknade inflytande över beslutet att anamma den. Lundmark och Westerholm (2006) utförde semistrukturerade intervjuer med de tillfrågade cheferna och samma enkätfrågor om attityd till ISO 9001 som den här studien använder utgjorde då Lundmark och Westerholms intervjumanus. Den här studien inkluderar ett antal oberoende variabler som heller inte förekommer hos Lundmark och Westerholm.

Denna studie vill undersöka hur kreativitet påverkar attityden till standardisering. För att göra det fastställs *attityd till en given standardisering* som beroende variabel och en *självskattad kreativitet* som oberoende variabel. Tidigare studier (bland andra Bravi & Murmura, 2022; Alič, 2013; Lebedynets et al., 2022) har konstaterat att motiven bakom standardiseringen (incitamenten) samt hur den har implementerats påverkar attityderna till ISO 9001, därför vill vi inkludera även dessa oberoende variabler i undersökningen för att med större precision kunna avgöra att det är just graden av kreativitet som påverkar attityd, snarare än hur standardiseringen motiverades eller implementerades. Skulle implementering eller motiv påverka respektive respondents attityd vill vi kunna utläsa det i datainsamlingen, dels för att isolera kreativitet som påverkare av attityd, men också för att kunna dra slutsatser om vikten av att implementering ges optimala förutsättningar och att motiven tydliggörs för att kunna generera så positiva attityder som möjligt. Naturligtvis kan andra faktorer påverka attityd till standardisering men som brukligt inom samhällsvetenskaplig forskning bortser undersökningen från mindre viktiga relationer för att nå begriplighet och överskådlighet på de mest centrala punkterna (Eggeby & Söderberg, 1999, s. 132), vilka i det här fallet är *kreativitet*, *implementering* samt *incitament*.

3.2 Population och urval

Populationen består av medarbetare på ISO 9001-certifierade organisationer som är verksamma i antingen kreativ eller icke-kreativ bransch. Med anledning av den inneboende konflikten mellan kreativitet och standardisering är det ovanligt att kreativa organisationer är standardiserade med ISO 9001. För att identifiera certifierade kreativa organisationer och företag tog vi hjälp av sju svenska, två tyska och ett danskt certifieringsorgan som är ackrediterade för ISO 9001. Ingen organisation verksam inom *kultur* identifierades som certifierad i varken Sverige, Tyskland eller Danmark. Kulturella institutioner som teatrar, filmhus, operahus etcetera var studiens förstaval som kreativ bransch då paradoxen mellan studiens två huvudbegrepp kreativitet och standardisering antogs vara som starkast just där. Därför kontaktades även branschorganisationen Svensk Scenkonsts samtliga drygt 200 medlemmar via e-post för att undersöka hur deras relation till standardisering ser ut. Som förutspått var inte någon av dessa organisationer certifierade med ISO 9001 - inte ens statligt ägda institutioner som Dramaten eller Kungliga Operan. Däremot var

ett mindre antal större teaterorganisationer standardiserade enligt miljö- och hållbarhetscertifikat som ISO 14001. Den typen av standardisering ansågs dock ligga för långt från kärnverksamheten för att vara relevant för studien. Kommunikations- och reklambyråer verkade inte heller ha som institutionell norm att certifieras. En i sammanhanget avvikande kreativ bransch visade sig vara svenska arkitektkontor. 48 stycken ISO 9001-certifierade kontor identifierades varför vi valde att låta certifierade arkitektkontor utgöra studiens fokusgrupp. Kontrollgruppen utgörs av andra ISO 9001-certifierade företag men som inte verkar inom kreativ bransch.

Ett icke-sannolikhetsurval, där bekvämlighetsurval använts, tillämpades på kontrollgruppen. Bekvämlighetsurval innebär att deltagarna väljs utifrån att de är lättillgängliga och bedöms villiga att delta. Fördelen med detta tillvägagångssätt är att det är snabbt, kostnadseffektivt och enkelt att genomföra (Bryman & Bell, 2017, s. 203). Dessutom tillfrågades ett antal bekanta till författarna som arbetar på certifierade arbetsplatser men som av olika skäl inte hade möjlighet att sprida enkäten i sina respektive organisationer. Fokusgruppens urval avgränsades till alla anställda på svenska ISO 9001-certifierade arkitektkontor vars e-postadresser gick att finna på respektive kontors hemsida. Med tanke på att samtliga (författarna veterligen) svenska ISO 9001-certifierade arkitektkontor tillfrågades om att delta i studien fanns en ambition att göra en totalundersökning (Körner, Wahlgren & Holm, 2024, s. 26).

3.3 Val av datainsamlingsmetod

Data samlades in genom en digital enkät som utformades i det kostnadsfria verktyget Google Forms. Enkäten distribuerades via e-post till potentiella respondenter. Genom att använda enkäter kunde data samlas in på ett strukturerat sätt som möjliggör statistisk analys och jämförelser. För att samla in e-postadresser till de potentiella respondenterna användes företagets webbplatser som identifierats antingen via ett register med ISO 9001-certifierade arkitektkontor tillgängligt hos www.certifiering.nu eller via googlesökningen (arkitekt + ISO 9001). Certifiering.nu är en paraplyorganisation för ackrediterade certifieringsorgan som listar de flesta certifierade organisationer. I och med att arkitektkontorens webbplatser besöktes iaktogs och insamlades även information kring hur företagen kommunicerar kring standardisering och

certifiering, vilket bör betraktas som ytterligare en datakälla utöver studiens primära datakälla, enkäten.

3.4 Avgränsningar

Studien avgränsas till anställda på svenska ISO 9001- certifierade företag och organisationer. Kreativ bransch utgörs av uteslutande arkitektkontor och kontrollgruppen består av en variation av certifierade företag inom olika branscher.

3.5 Enkätens utformning

(Enkäten finns i sin helhet under Bilaga 1: Enkätundersökning)

Enkäten är anonym och består av 20 frågor indelade i fyra sektioner. Utformningen av enkäten baseras delvis på tidigare forskning och använder sig av beprövade frågor hämtade från en studie av Lundmark och Westelius från 2006 som då mätte attityd till ISO 9001 hos svenska chefer. Att använda tidigare beprövade attitydfrågor om specifikt ISO 9001 ökar tillförlitligheten för själva attitydmätningen i den här undersökningen.

I **första sektionen** tillfrågades respondenten om vilket företag de arbetar för samt vilken roll eller tjänst de har, vilket de fick svara på i löpande text. Sedan följde två frågor om ålder och kön. I **andra sektionen** följde 10 frågor direkt tagna ur Lundmark och Westelius (2006) där respondenternas attityd till ISO 9001 mättes genom att fråga hur standardiseringen har påverkat olika delar av arbetet. Respondenterna fick skatta sina svar på en likertskala från ett till fem, där nummer ett är *mycket negativ påverkan*, nummer tre är *varken eller* och nummer fem är *mycket positiv påverkan*. Samma skala och gradering användes i Lundmark och Westelius studie.

Sektion 1: Om dig

- *Vilket företag arbetar du hos?*
- *Vilken är din nuvarande roll eller tjänst?*
- *Är du; man- kvinna- ickebinär*

- *Hur gammal är du?*

Sektion 2: Upplevelser av ISO 9001

- *Hur upplever du att ISO 9001 har påverkat följande delar av arbetet i er organisation?*

Skatta dina svar på skala från 1 till 5 där;

1= Mycket negativ påverkan

5= Mycket positiv påverkan

3= Varken eller

- a. Tydligheten kring ansvar och skyldigheter
- b. Kundrelationer
- c. Leverantörsrelationer
- d. Kontrollen över kostnader
- e. Erfarenhetsåterföringen och bevarandet av kunskap i organisationen
- f. Den interna kommunikationen
- g. De anställdas arbetsmotivation
- h. Tydligheten i arbetssätt
- i. Organisationens flexibilitet
- j. Produkt-/tjänstekvalitén

Sektion 3: Implementering av ISO 9001 och hur beslutet att certifiera organisationen motiverades

Eftersom vi vet att implementering, såväl som motiven bakom standardiseringen kan påverka attityden, tillfrågades respondenterna också om hur de upplevde implementeringen av ISO 9001 samt hur väl de ställer sig bakom beslutet att certifiera organisationen. Detta formulerades i tre frågor, varav två med Likertskala och en med fyra svarsalternativ:

- *Vad är din upplevelse av själva certifieringsprocessen av ISO 9001 i er organisation?*

(var du inte anställd under certifieringsprocessen men ändå har en åsikt baserat på vad du t.ex har hört går det bra att svara på frågan, annars avstår du att svara på frågan)

1= svår att förstå/ ansträngande/ omotiverande/ tråkig

5= lätt att förstå/ lättsam/ motiverande/ rolig

En svaghet i denna fråga är att det presenteras ett antal olika känslor på respektive sida i spektrumet som respondenten inte har möjlighet att välja specifikt eller välja bort i sitt svar. Enkäten får inte bli för lång för att skapa trötthet hos respondenterna, därför valde vi att slå ihop dessa känslor till en (1) fråga.

Frågan om incitamenten till standardiseringen och huruvida respondenten ställer sig bakom beslutet att certifiera omformulerades i enkäten för att undvika missförstånd och lättare formulera frågan med ett mer vardagligt språk. Ordet *motiv* ersatte incitament:

- *I vilken utsträckning ställer du dig bakom motiven till beslutet att certifiera er organisation med ISO 9001?*

1= Inte alls

5= Fullständigt

Ytterligare en fråga om incitament inkluderades i enkäten med kombinerat alternativsvar och fritextsvar:

- *Varifrån upplever du att initiativet eller påtryckningen att ISO 9001-certifiera er organisation kom?*

A. Från medarbetare

B. Från ledningsgrupp/ VD

C. Från externa ägare/ investerare

D. Från kunder/ leverantörer

E. Annat: Specificera _____

Sektion 4: Kreativitet i arbetet

För att inte göra det självklart för respondenterna att det är graden av kreativitet som är undersökningens oberoende variabel ville vi inte börja med att be dem skatta sin kreativitet utan det avhandlades sist i enkäten. Skulle studiens avsikt och hypoteser kunna uppfattas av

respondenterna i enkätens början finns det risk att de anpassar sina skattningar av attityd för att bli likvärdiga studiens syfte, en så kallad kontexteffekt (Wenemark, 2023, s. 151).

Hur skiljer man kreativt arbete från “vanligt” arbete? För att undersöka förhållandet mellan kreativitet och attityd gentemot ISO 9001 behövde vi kunna definiera respondenternas arbetsroll och arbetsuppgifter utifrån en grad av kreativitet. Kreativitet behöver inte utgöra en dikotomi av kreativa eller *inte* kreativa individer och det finns inte heller en skarp linje mellan kreativt och icke- kreativt arbete. Graden av kreativitet befinner sig snarare inom ett spektrum där man i ena änden helt förlitar sig på bekanta tillvägagångssätt och rutiner medan man i den andra änden utforskar helt nya kognitiva vägar (Amabile, 1983).

För att mäta respondenternas kreativitet fick respondenterna därför ta ställning till följande påståenden i likert-format i den tredje och sista delen i enkäten där 1 = Instämmer inte alls och 5 = Instämmer helt:

- *Ditt arbete förutsätter att du är kreativ i jobbet*
- *Du har ett kreativt arbete*
- *Din organisation verkar inom en kreativ bransch*

Eventuellt skulle teori tydligare ha kunnat operationaliseras in i enkätfrågorna som mäter kreativitet, men här löper man också en risk att bli för akademisk i formuleringarna vilket kan skapa missförstånd eller att man helt enkelt inte förstår vad frågan gäller (Wenemark, 2023, s. 90; Trost & Hultåker, 2016, s. 82). Skulle frågan formuleras mer i stil med Amabiles (1983) definition av kreativitet, som ett spektrum mellan att *förlita sig på helt bekanta tillvägagångssätt och rutinmässiga algoritmer* samt att *utforska helt nya kognitiva vägar* finns det en risk att respondenten blir osäker på vad som faktiskt avses. Dessutom är det enklare och kortare begreppet *kreativitet* mer allmängiltigt och kan lättare appliceras *generellt* på en individ eller arbetsroll. Amabiles (1983) längre definition av det kreativa spektrumet riskerar också att väcka frågan kring vilken specifik situation som påståendet avser, snarare än övergripande.

Enkätfrågorna ställdes med fasta svarsalternativ och likertskala. Fasta svarsalternativ erbjuder begränsad nyansering och kanske inte passar respondenternas preferenser, men däremot reduceras risken för svarsbortfall i jämförelse med öppna frågor. Öppna frågor ger fler och djupare nyanser men samtidigt är de mer krävande av respondenten att genomföra och kan således ha en tröttande effekt, vilket gör att svarsrutan riskerar att lämnas tom. (Trost & Hultåker, 2016, s. 77; Creswell, 2009)

Enkäten avslutades med en möjlighet för respondenten att tillägga något valfritt i en ruta för fritext.

3.6 Pilotenkät

En pilotenkät skickades till ett urval av bekanta och före detta arbetskollegor till författarna som arbetar eller har arbetat i ISO 9001- certifierad miljö. Även författarnas handledare samt opponentgruppen fick tillgång till pilotenkäten. Feedback resulterade i att frågor om kön och ålder på respondenterna adderades till enkäten. Dessa klassificeringar ansågs till en början inte spela en relevant roll för studien men inkluderades i enkäten för att de potentiellt skulle kunna generera intressanta upptäckter samtidigt som de inte är särskilt tidskrävande för respondenterna.

3.7 Distribution av enkät

Enkäten började distribueras kl 07:00 den 28 november 2024 och det sista enkätsvaret registrerades den 20 december kl 17:52. Till en början antog författarna strategin att kontakta endast en eller ett par personer i ledande position på respektive företag och be dem sprida enkäten internt i organisationen. Det gjordes dels med avsikten att få dem att godkänna arbetsplatsens deltagande så att inte vårt anspråk på medarbetarnas tid skulle riskera att skapa irritation, men också med förhoppningen att dessa personers medgivande och omfamnande av enkäten skulle minska det externa bortfallet. Med denna strategi kontaktades 22 stycken arkitektbyråer och andra ISO 9001- certifierade företag via e-post. Endast fyra stycken återkom med positivt besked vilket föranledde ett strategibyte till att via e-post istället direkt kontakta samtliga medarbetare listade på respektive företags hemsida med en direkt länk till enkäten och

en uppmaning om att delta. Med denna nya strategi kontaktades resterande 44 arkitektkontor med totalt 996 stycken e-postmottagare. I och med att distributionen skedde digitalt hade respondenterna möjlighet att svara på enkäten på valfri nätansluten enhet, till exempel surfplatta, telefon eller dator. Eftersom det är svårt att veta exakt hur många individer som enkäten faktiskt delades ut till under den första strategin är det svårt att veta exakt storlek på urvalet men uppskattningsvis rör det sig om cirka 1100 individer. Med 86 stycken registrerade enkätsvar gav det en svarsfrekvens på 7,8 %.

3.8 Hypoteser

Hypotes 1

Anställda inom kreativ bransch visar en mer negativ attityd än anställda i andra branscher

Hypotes 2

Inom kreativ bransch har anställda med kreativa yrkesroller en mer negativ attityd än de med icke-kreativa roller

Hypotes 3

Anställda med icke-kreativa yrkesroller visar en mer negativ attityd om de är verksamma inom kreativ bransch än icke-kreativ bransch

3.9 Bortfall

Det externa bortfallet, det vill säga de distribuerade enkäterna som inte genererade ett registrerat svar, summerades till cirka 92 %. Det interna bortfallet, det vill säga uteblivna svar på specifika frågor i de registrerade enkätsvaren, får anses försumbart. Det kan potentiellt och delvis förklaras av att respondenterna uppmanades att svara (3) på likertskalan när de inte kunde ge ett initierat svar, vilket innebar ett neutralt “varken eller” på den femgradiga skalan.

40 av de 48 arkitektkontoren som kontaktades fanns listade som ISO 9001- certifierade på www.certifiering.nu. Ett av dessa arkitektkontor ströks ur urvalet efter att de per mail meddelat

att de inte längre är certifierade då det var för kostsamt och omständligt med revisionerna. Resterande åtta arkitektkontor identifierades via Google-sökning på orden arkitekt + ISO 9001 och kontaktades via e-post. Fyra av dessa åtta återkom med svaret att de *inte* är certifierade enligt ISO 9001 trots att vi hade fått det intrycket från kommunikation på deras hemsidor. Vid närmare läsning framstår deras formuleringar kring certifikatet som luddiga. Så här lyder till exempel en formulering på en hemsida för ett arkitektkontor som alltså *inte* är certifierat: "Kvalitets- och miljöfrågor är viktiga hos oss och regleras i vår Verksamhetshandbok. I enlighet med nya standarder för ISO 9001 och ISO 14001 för 2015 uppdaterades vårt Miljö- och Kvalitetsledningssystem under våren 2016. Vi jobbar med att ständigt förbättra våra rutiner i enlighet med ISO 9001 och 14001." Dessa exempel betraktades som felklassificeringsbortfall och ströks ur urvalet.

Det finns ett institutionellt tryck på arkitektkontor att vara certifierade enligt ISO 9001 då de verkar inom ett fält där certifiering utgör norm. I de organisationsfält som arkitektkontor verkar inom förekommer aktörer som i hög grad är certifierade enligt ISO 9001, till exempel beställare av arkitekturtjänster som staten, regioner och kommuner, men även byggföretag, vilket kan medföra att kravställan på vissa certifikat föreligger vid upphandling. Detta bekräftas i datainsamlingen genom respondenternas fritextsvar på enkätfrågan varifrån påtryckningen eller initiativet att certifiera organisationen kom:

"enklare vid anbudslämning." (svar nr 3)

"enklare att få ramavtal med tex kommuner." (svar nr 7)

"Krav i anbud" (svar nr 17)

"upphandlingskrav som var den mest pådrivande faktorn." (svar nr 30)

"Upphandlingar kräver ett verksamhetssystem - oftast certifiering" (svar nr 32)

"Tron på att det ska bli en fördel vid avtalsupphandlingar" (svar nr 34)

"I många fall kan man inte lämna anbud utan att vara certifierad så det är ett krav i vår bransch" (Svar nr 38)

"Beställare, indirekt. Man kan inte stå utanför då det snabbt blivit ett "krav" mer eller mindre." (svar nr 39)

“en ramavtalsupphandling som krävde att man hade cerifiering eller skaffade den inom ett år.” (svar nr 42)

“ökad kravnivå hos beställarna.” (svar nr 50)

“Offentliga upphandlingar” (svar nr 54)

“efterfrågat i anbudsfrågor” (svar nr 67)

“För att kunna lämna vissa anbud krävs ISO-cert.” (svar nr 70)

Här kan man finna grund för vad som inom institutionell teori kallas lös koppling (decoupling) mellan de institutionella normer eller ceremonier man utåt sett anammar och vad man praktiken tillämpar. Som flera av fritextsvaren i den insamlade datan anger finns det en tydlig uppfattning om att ISO-certifieringen är betungande:

“ISO 9001 ...har tagit enormt mycket tid och resurser, jag har mycket svårt att se att vi någonsin kommer kunna gå plus på det” (svar nr 23)

eller:

“ISO 9001 är en administrativ börda” (svar nr 21)

eller via e-post från en representant på en arkitektbyrå som inte längre är certifierad och som upplevde att:

“revisorerna var ojämna, motstridiga och oförutsägbara i sina revisioner”.

Det uppstår alltså en konflikt mellan de arbetsätt som de institutionella normerna föreskriver och de rutiner som praktiseras i verkligheten och det finns en frustration i att behöva tillämpa arbetsätt som inte upplevs som optimala. En lösning på problemet är att frikoppla de formella strukturerna från de informella, så kallad lös koppling. Detta kan vara fördelaktigt då man kan åtnjuta den legitimitet som standardiseringen ger samtidigt som arbetet kan fortgå enligt, vad man anser, bättre anpassade rutiner (Meyer & Rowan, 1977, s. 357). Med utgångspunkt i denna teori kan de icke-certifierade arkitektkontorens användande av “ISO-klingande” språk i sin

kommunikation förklaras. Vid en närmare granskning skulle eventuella avsteg från kvalitetsledningssystemet i de dagliga rutinerna också kunna förklaras med samma teori om lös koppling, som ett sätt att hantera konflikten mellan formella och informella arbetssätt.

3.10 Validitet och reliabilitet

Inom mätning av attityder är innehållsvaliditet särskilt viktig. Den säkerställer att alla relevanta aspekter av det som ska mätas faktiskt täcks in. Detta är avgörande för att få en korrekt och heltäckande bild av respondenternas attityder (Field, 2018, s. 58). I och med att studiens oberoende variabel attityd mäts med beprövad metod och dessutom kommer kunna jämföras med en tidigare studies resultat vars frågor exakt återges i enkäten, får reliabiliteten för attitydmätningarna anses vara tillfredsställande hög. Alla enkätsvar som registrerar ett värde för respektive variabel är ställda i likert-format, vilket också påverkar reliabiliteten positivt (Eggeby & Söderberg, 1999, s. 164). Interbedömarreliabiliteten har således påverkats positivt tack vare användningen av slutna frågor, vilket minskar subjektiva tolkningar vid dataanalys (Bryman & Bell, 2017, s. 174). Enkäten är i sin helhet utformad och reviderad med hänsyn till reliabiliteten med instruktioner för läsaren och väl genomarbetade frågor och svarsalternativ. Pilotenkäten hjälpte till med att finjustera frågorna inför den riktiga studien genom att göra den mer fokuserad och relevant vilket i sin tur bidrog till att höja reliabiliteten genom att enkätfrågorna blivit förtestade (ibid., s. 266).

Data från enkäten exporterades automatiskt till Googles kalkylark och överfördes sedan till Microsoft Excel. Överföringen har dubbelkollats för att undvika felaktiga inmatningar som skulle påverka reliabiliteten negativt.

Begreppsvaliditet är en viktig aspekt i kvantitativa undersökningar och den kan påverkas negativt om olika tolkningar av samma begrepp leder till att resultaten inte återspeglar det som egentligen ska mätas (Bryman & Bell 2017, s. 63). Valet att använda det enkla begreppet *kreativitet* i frågorna som mäter just kreativitetsvariabeln motiverades med att det genererar hög reliabilitet då alternativa teoretiska definitioner undveks som respondenterna riskerar att inte förstå innebörden av. Här finns det dock en risk att begreppsvaliditeten samtidigt påverkas negativt då begreppet kreativitet kan anses lämna tolkningsutrymme för respondenten och att hennes och

konstruktörens definitioner inte överensstämmer fullt ut. Validitet och reliabilitet kan komma i konflikt med varandra och forskare tvingas ofta kompromissa med antingen den ena eller den andra (Holme & Solvang, 1997, s. 167).

Enkätundersökningar bygger ofta på självrapporterad data, vilket kan leda till bias som exempelvis social önskvärdhet (social desirability bias). Detta innebär att respondenter tenderar att svara på frågor på ett sätt som får dem att framstå i bättre dager och att ge socialt acceptabla svar snarare än sanna svar (Tourangeau et al., 2000). Detta kan försvaga den interna validiteten (Field, 2018, s. 57).

Validiteten inom ramen för själva dataanalysen återfinns längre fram i regressionsanalysen i kapitel fem.

4. Dataanalys

Enkätsvaren fördes in i Excel och klassificerades in i olika segment enligt följande:

| | |
|---|----|
| Totalt urval: | 86 |
| Antal kvinnor: | 47 |
| Antal män: | 39 |
| I icke-kreativ bransch | 28 |
| I kreativ bransch | 58 |
| Med kreativa roller i kreativ bransch | 31 |
| Med icke- kreativa roller i kreativ bransch | 27 |
| Chefer / VD:ar i alla branscher | 20 |

4.1 Variablerna

För att samla in data används likertskala där respondenterna graderar sin inställning till olika påståenden på en skala av vanligtvis 1-5 eller 1-7 (till exempel "Instämmer helt" till "Instämmer inte alls"). Med hjälp av dessa graderingar kan medelvärden, så kallade semantiska differentier, beräknas för att analysera dels varje individs sammanvägda värden men också för varje segment inom urvalet (Trost & Hultåker, 2016, s. 168). I det här fallet utgörs respondentens *attityd* till

ISO 9001 av ett medelvärde av svaren på de 10 attitydfrågorna och respondentens *kreativitet* av ett medelvärde av svaren på två frågor relaterade till kreativitet. Den tredje frågan om kreativitet, huruvida respondenten ansåg att organisationen hon jobbar för verkar inom kreativ bransch, valdes att exkluderas ur medelvärdet för kreativitet eftersom kreativ / icke- kreativ bransch utgör olika segment som jämförs och klassificeras av författarna. Eftersom *implementering* och *incitament* mäts genom endast en (1) enkätfråga behövs inget medelvärde beräknas för varje respondent.

- **Attityd (Y)**: Mäts genom respondenternas svar på 10 frågor om hur ISO 9001 påverkar det dagliga arbetet, sammanräknat till ett respondent-medelvärde.
- **Kreativitet (X₁)**: Mäts genom respondenternas skattningar av om deras arbete är kreativt samt om det kräver kreativitet, sammanräknat till ett respondent-medelvärde.
- **Implementering (X₂)**: Hur respondenterna upplevde själva certifieringsprocessen.
- **Incitament (motiv i enkäten) (X₃)** : Respondenternas inställning till beslutet att certifiera arbetsplatsen.

4.2 Resultat

Respektive segments medelvärden bröt uts och presenteras enligt nedan tabell:

| Kön | Bransch | Roll | Attityd | Implementering | Incitament | Kreativitet |
|---------|--------------|--------------|---------|----------------|------------|-------------|
| Alla | Alla | Alla | 3,57 | 3,28 | 4,12 | 4,53 |
| Män | Alla | Alla | 3,41 | 3,06 | 3,85 | 4,67 |
| Kvinnor | Alla | Alla | 3,71 | 3,46 | 4,34 | 4,43 |
| Alla | Kreativ | Alla | 3,57 | 3,28 | 4,43 | 4,76 |
| Alla | Icke-kreativ | Alla | 3,58 | 3,28 | 3,46 | 4,07 |
| Alla | kreativ | kreativ | 3,44 | 3,25 | 4,48 | 4,73 |
| Alla | kreativ | icke-kreativ | 3,71 | 3,32 | 4,37 | 4,80 |

Tabell 1. Medelvärden inom 5-gradig skala för respektive segment.

Attityden gentemot ISO 9001 är alltså 0,01 enheter lägre (mer negativ) i kreativ bransch än i kontrollgruppen (se rad 4 och 5 i tabellen ovan). Således kan studiens hypotes 1, att *anställda inom kreativ bransch visar en mer negativ attityd än andra branscher*, i någon mån bekräftas. Hypotes 2, att anställda inom kreativ bransch med kreativ roll är mer negativa till ISO 9001 än

deras kollegor med mindre kreativa roller, bekräftas med något större marginal. Anställda med kreativa roller har en snittattityd på 3,44 medan de med mindre kreativa roller har en snittattityd på 3,71 (se rad 6 och 7). Det segment med mest positiv attityd är kvinnor inom kreativ bransch i icke-kreativa roller. Dessa individer har en snittattityd på 4,08. Mest negativ attityd (3,08) återfinns bland män i kreativ bransch med kreativ roll. Hypotes 3 är svår att pröva av två anledningar. De yrkesroller som icke-kreativa roller var tänkta att utgöras av återfanns inte i urvalet inom kreativ bransch. Dessutom innehåller hypotesen ett logiskt fel. I icke-kreativ bransch är rimligen alla roller i den bemärkelsen icke-kreativa, vilket gör att icke-kreativa roller inte kan brytas ut så som hypotes 3 antyder.

Implementeringen av ISO 9001 fick högst betyg inom samma segment som också hade mest positiv attityd till ISO 9001; kvinnor i kreativ bransch med icke- kreativ roll med ett snittvärde på 4,13. Intressant nog fick implementeringen lägst betyg av samma grupp som också uppmätte den mest negativa attityden; män i kreativ bransch med kreativ roll (2,8). Det verkar alltså finnas ett samband mellan attityd och implementering då den insamlade datans högsta och lägsta värden för respektive variabler återfinns i samma grupper.

Den grupp som i högsta grad omfamnade incitamenten till ISO 9001- certifieringen var kvinnor i kreativ bransch med kreativ roll med ett snittvärde på 4,58. Lägst värde (3,29) återfinns bland män i icke- kreativ bransch.

Respondenternas självskattade kreativitet formulerades i enkäten med två påståenden och likertskala (*ditt arbete förutsätter att du är kreativ i jobbet* samt *du har ett kreativt arbete*). Respondenterna i kreativ bransch skattade kreativiteten i sitt arbete till 4,76 medan respondenterna i icke-kreativ bransch skattade den till 4,07, vilket också var studiens lägst uppmätta segmentsnittvärde för kreativitet.

| Kön | Bransch | Roll | Antal | Attityd | Implementering | Motiv | Kreativitet |
|---------|--------------|--------------|-------|---------|----------------|-------|-------------|
| Alla | Alla | Alla | 86 | 3,57 | 3,28 | 4,12 | 4,53 |
| Män | Alla | Alla | 39 | 3,41 | 3,06 | 3,85 | 4,67 |
| Kvinnor | Alla | Alla | 47 | 3,71 | 3,46 | 4,34 | 4,43 |
| Alla | Kreativ | Alla | 58 | 3,57 | 3,28 | 4,43 | 4,76 |
| Män | Kreativ | Alla | 23 | 3,35 | 2,93 | 4,27 | 4,80 |
| Kvinnor | Kreativ | Alla | 35 | 3,70 | 3,51 | 4,51 | 4,73 |
| Alla | kreativ | kreativ | 31 | 3,44 | 3,25 | 4,48 | 4,73 |
| Alla | kreativ | icke-kreativ | 27 | 3,71 | 3,32 | 4,37 | 4,80 |
| Män | kreativ | kreativ | 10 | 3,08 | 2,8 | 4,1 | 4,75 |
| Kvinnor | Kreativ | kreativ | 26 | 3,57 | 3,30 | 4,58 | 4,73 |
| Män | kreativ | icke-kreativ | 12 | 3,58 | 3,03 | 4,42 | 4,83 |
| Kvinnor | kreativ | icke-kreativ | 9 | 4,08 | 4,13 | 4,33 | 4,72 |
| Alla | Alla | Chefer/VD | 20 | 3,74 | 3,45 | 4,60 | 4,80 |
| Alla | Icke-kreativ | Alla | 28 | 3,58 | 3,28 | 3,46 | 4,07 |
| Män | Icke-kreativ | Alla | 17 | 3,48 | 3,24 | 3,29 | 4,50 |
| Kvinnor | Icke-kreativ | Alla | 12 | 3,74 | 3,30 | 3,83 | 3,54 |

Tabell 2. Studiens samtliga segment. Blå färg visar variabelernas högsta uppmätta värde, röd visar lägst.

Intressant att notera är också att kvinnor överlag visar en mer positiv attityd till ISO 9001 än män, även vad gäller implementering och motiv. Samtidigt skattar kvinnor sin kreativitet lägre än män. Detta framgår på rad 2 och 3 i tabellen ovan.

4.3 Regressionsanalys

Datan analyserades sedan med hjälp av multipel regressionsanalys vilket är passande när flera oberoende variabelers påverkan på den beroende variabeln studeras (Eggeby & Söderberg, 1999, s. 136). I denna studie förutsätts en multikausalitet, att attityden antas ha flera påverkande faktorer som formar den. Tidigare studier (Bravi & Murmura, 2022; Alič, 2013; Lebedynets et al., 2022) har visat att attityder till standardiseringen påverkas av hur implementeringen av ISO 9001 uppfattades samt medarbetarnas uppfattning om incitamenten till att standardisera. Utöver dessa två variabler vill studien också pröva tesen att kreativitet utgör en tredje variabel.

Även fast studiens två första hypoteser faktiskt kan styrkas då attityden gentemot ISO 9001 var mer negativ i kreativ bransch än i kontrollgruppen (0,01 enheter lägre), samt att kreativa roller uppvisar en mer negativ attityd (0,17 enheter lägre), så är det långt ifrån säkert att det är just kreativitet som är den påverkande faktorn.

| | <i>Medel Attityd</i> | <i>Implementering</i> | <i>Motiv</i> | <i>Medel kreativitet</i> |
|--------------------------|----------------------|-----------------------|--------------|--------------------------|
| <i>Medel Attityd</i> | 1 | | | |
| <i>Implementering</i> | 0,55363004 | 1 | | |
| <i>Motiv</i> | 0,23148845 | 0,289171414 | 1 | |
| <i>Medel kreativitet</i> | 0,05700194 | 0,08058957 | 0,132777004 | 1 |

Tabell 3. Korrelationsmatris över alla fyra variabler på hela urvalet.

En korrelationsanalys visar en nästan obefintlig korrelation mellan variablerna attityd och kreativitet (0,057). Implementering är den variabel som visar det starkaste sambandet (0,55) följt av incitament (motiv) (0,23). Korrelationsanalysen visar dock inte vilken variabel som påverkar och vilken som blir påverkad, varför en regressionsanalys är nödvändig. Nedan diagram med trendlinjer visar en hög varians i observationerna.

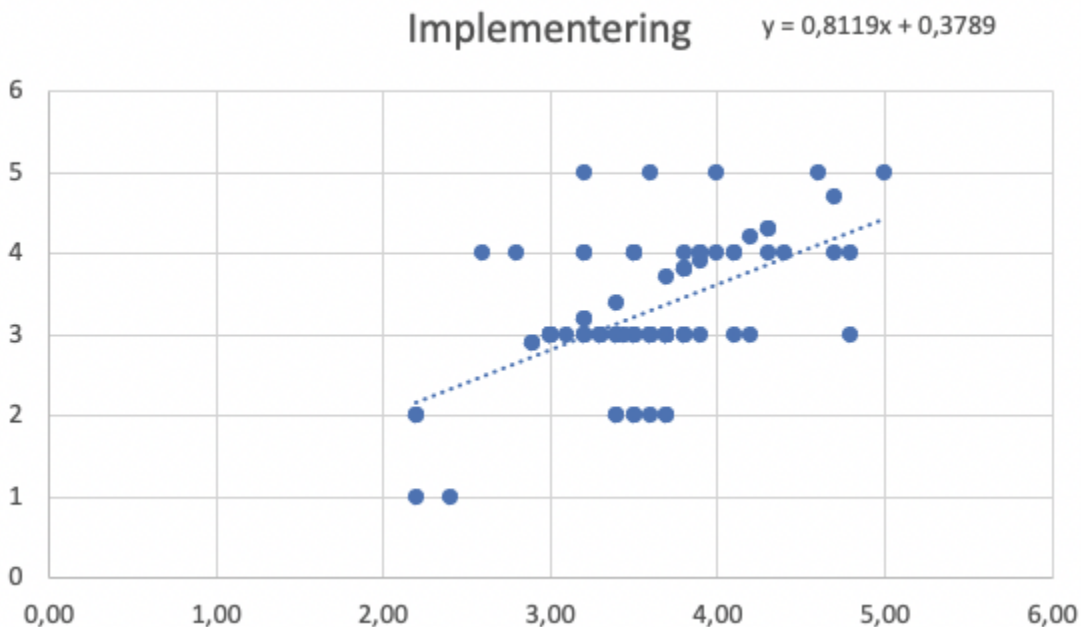


Diagram 1. Hela urvalets 86 observationer. Attityd på horisontell y-axel och Implementering på vertikal x-axel

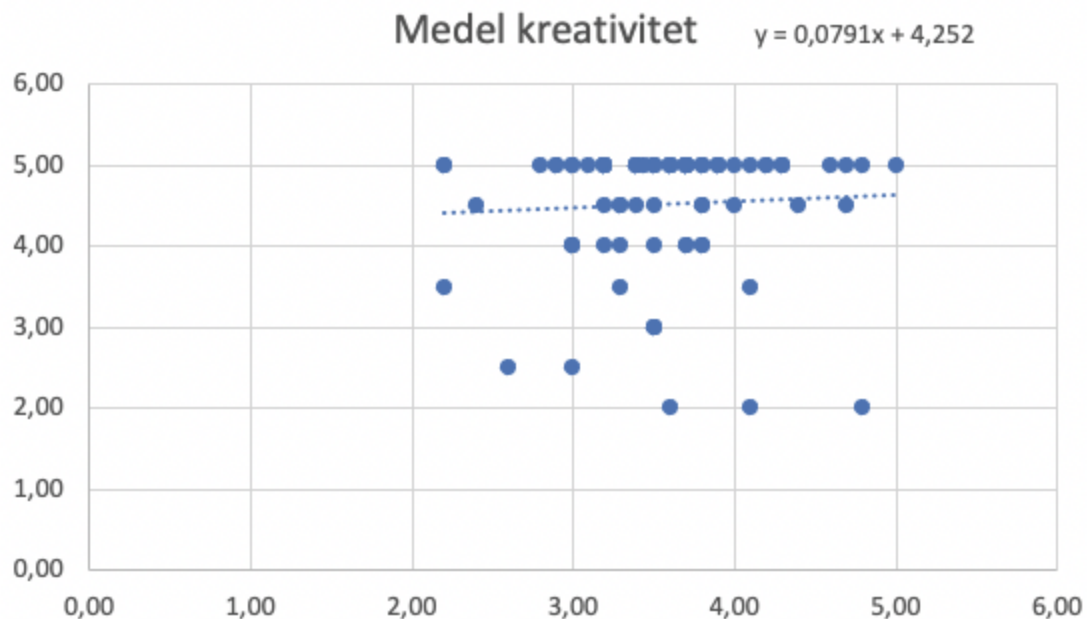


Diagram 2. Hela urvalets 86 observationer. Attityd på horisontell y-axel och kreativitet på vertikal x-axel

I en regression analyseras följande värden med tillhörande tumregler och ger således en mer detaljerad bild än korrelationsanalysen och diagrammen ovan:

- *R-kvadrat* är värdet mellan 0 och 1 anger hur stor andel av den totala variationen i den beroende variabeln som kan hänföras till modellen. Är värdet 0 förklarar modellen inte någonting, men är värdet 1 kan all varians i den beroende variabeln förklaras av modellen.
- *Justerad R-kvadrat* tar hänsyn till antalet variabler i modellen och justerar R-kvadraten därefter.
- *P-värdet* indikerar om resultatet är statistiskt signifikant. Om P-värdet är mindre än 0,05 anses resultatet vara signifikant. P-värdet utgår ifrån nollhypotesen, att inget samband finns, och visar hur sannolikt det är att de observerade resultaten slumpmässigt skulle uppstå om nollhypotesen är sann. Ett högt P-värde bevisar inte att nollhypotesen är sann, utan snarare att det inte finns tillräckligt med bevis för att förkasta den (Field, 2018, s. 140–142).

- *Koefficienter* visar styrkan på sambandet mellan två variabler. Om koefficienten är positiv betyder det att när en variabel ökar, ökar också den andra, och om koefficienten är negativ betyder det att när en variabel ökar, minskar den andra. Positiva värden indikerar en positiv effekt, medan negativa värden indikerar en negativ effekt. (Eggeby & Söderberg, 1991, s. 144-154)

| UTDATASAMMANFATTNING | | KREATIVITET IMPLEMENTERING OCH MOTIV | | | | | | |
|-----------------------------|----------------------|--------------------------------------|---------------|----------------|----------------------|-----------------|--------------------|-------------------|
| <i>Regressionsstatistik</i> | | | | | | | | |
| Multipel-R | 0,5586445 | | | | | | | |
| R-kvadrat | 0,31208368 | | | | | | | |
| Justerad R-kvadrat | 0,28691601 | | | | | | | |
| Standardfel | 0,47746988 | | | | | | | |
| Observationer | 86 | | | | | | | |
| ANOVA | | | | | | | | |
| | <i>fg</i> | <i>KvS</i> | <i>Mkv</i> | <i>F</i> | <i>p-värde för F</i> | | | |
| Regression | 3 | 8,48088661 | 2,826962203 | 12,40018167 | 9,11731E-07 | | | |
| Residual | 82 | 18,69415359 | 0,227977483 | | | | | |
| Totalt | 85 | 27,1750402 | | | | | | |
| | <i>Koefficienter</i> | <i>Standardfel</i> | <i>t-kvot</i> | <i>p-värde</i> | <i>Nedre 95%</i> | <i>Övre 95%</i> | <i>Nedre 95,0%</i> | <i>Övre 95,0%</i> |
| Konstant | 2,20783027 | 0,370533804 | 5,958512402 | 6,11781E-08 | 1,470720495 | 2,94494004 | 1,4707205 | 2,94494004 |
| Implementering | 0,36205314 | 0,065312509 | 5,543396694 | 3,51524E-07 | 0,232125759 | 0,49198053 | 0,23212576 | 0,49198053 |
| Motiv | 0,04020097 | 0,050000593 | 0,804009928 | 0,423715985 | -0,059266135 | 0,13966808 | -0,0592661 | 0,13966808 |
| Medel kreativitet | 0,00283258 | 0,066618044 | 0,042519656 | 0,966187808 | -0,129691935 | 0,13535709 | -0,1296919 | 0,13535709 |

Tabell 4. Utdatasammanfattning av regressionsanalys på hela urvalet med samtliga tre oberoende variabler.

Motiv = incitament

Som kan utläsas i tabellen ovan är R-kvadratens och den justerade R-kvadratens värden låga. Ett maxvärde på ett (1) hade visat att *all* varians i den oberoende variabeln kan hänföras till modellen och de oberoende variablerna, men här är det alltså endast 28,7 % av variansen som kan antas göra det. P-värdet är mycket lågt (0,000000911731) vilket gör modellen statistiskt signifikant och visar på mycket låg sannolikhet att de observerade resultaten beror på slumpen. Koefficienterna för respektive variabel visar, likt korrelationsanalysen, att variabeln *implementering* har en betydande påverkan, 0,36. Värdet indikerar att för varje hel enhets förändring i implementeringsvariabeln kan en förändring i den oberoende attityd-variabeln förväntas med 0,36 enheter i samma riktning. P-värdet för implementeringskoefficienten är också mycket låg och därmed statistiskt signifikant. Övriga beroende variablernas koefficienter visar en försumbar påverkan och har dessutom ett otillfredsställande högt p-värde. Inte att förglömma är

att den förväntade relationen mellan attityd och kreativitet är negativ, det vill säga att en hög grad av kreativitet ska ge en mer negativ attityd. Koefficienten för kreativitetsvariabeln är försumbar men visar ändå på en mycket svagt *positiv* relation, vilket går på tvärs mot studiens hypotes.

| UTDATASAMMANFATTNING | | KREATIVITET IMPLEMENTERING OCH MOTIV | | | | | |
|-----------------------------|----------------------|--------------------------------------|---------------|----------------|----------------------|-----------------|--------------------|
| KREATIV BRANSCH | | | | | | | |
| <i>Regressionsstatistik</i> | | | | | | | |
| Multipel-R | 0,67665578 | | | | | | |
| R-kvadrat | 0,45786305 | | | | | | |
| Justerad R-kvadrat | 0,42774433 | | | | | | |
| Standardfel | 0,42325823 | | | | | | |
| Observationer | 58 | | | | | | |
| ANOVA | | | | | | | |
| | <i>fg</i> | <i>KvS</i> | <i>Mkv</i> | <i>F</i> | <i>p-värde för F</i> | | |
| Regression | 3 | 8,170171414 | 2,723390471 | 15,20194278 | 2,71844E-07 | | |
| Residual | 54 | 9,673966517 | 0,179147528 | | | | |
| Totalt | 57 | 17,84413793 | | | | | |
| | <i>Koefficienter</i> | <i>Standardfel</i> | <i>t-kvot</i> | <i>p-värde</i> | <i>Nedre 95%</i> | <i>Övre 95%</i> | <i>Nedre 95,0%</i> |
| Konstant | 1,65345741 | 0,622113101 | 2,657808371 | 0,010324244 | 0,406195736 | 2,90071908 | 0,40619574 |
| Implementering | 0,39119863 | 0,069353355 | 5,640659134 | 6,38291E-07 | 0,252153529 | 0,53024374 | 0,25215353 |
| Motiv | 0,03629697 | 0,063796278 | 0,568951281 | 0,571748118 | -0,091606863 | 0,16420081 | -0,0916069 |
| Medel kreativitet | 0,09886568 | 0,130806028 | 0,755819003 | 0,453042241 | -0,163384615 | 0,36111598 | -0,1633846 |

Tabell 5. Utdatasammanfattning av regressionsanalys på endast kreativ bransch med samtliga tre oberoende variabler. Motiv = incitament

Vid en regressionsanalys på endast *kreativ bransch* ser sambanden starkare ut (se tabell ovan). 42,7 % av variansen kan hänföras till förändringar i de oberoende variablerna och modellen är fortsatt statistisk signifikant med mycket lågt p-värde. Inom kreativ bransch är kreativitet den variabel efter implementering med mest påverkan, även fast det fortfarande är ett mycket svagt samband. Koefficienten för kreativitet visar att för varje enhet som kreativitet ökar, ökar attityden med knappt 0,1 enheter, vilket innebär att sambandet går än mer på tvären mot studiens hypotes som förutsatte en negativ korrelation. Den statistiska signifikansen, med ett p-värde på 0,45, är dock alltför hög för att inte utesluta att slumpen ligger till grund för resultatet.

| UTDATASAMMANFATTNING | | KREATIVITET IMPLEMENTERING OCH MOTIV | | | | | | |
|------------------------------|----------------------|--------------------------------------|---------------|----------------|----------------------|-----------------|--------------------|-------------------|
| ICKE- KREATIV BRANSCH | | | | | | | | |
| <i>Regressionsstatistik</i> | | | | | | | | |
| Multipel-R | 0,287522 | | | | | | | |
| R-kvadrat | 0,0826689 | | | | | | | |
| Justerad R-kvadrat | -0,0319975 | | | | | | | |
| Standardfel | 0,59752459 | | | | | | | |
| Observationer | 28 | | | | | | | |
| ANOVA | | | | | | | | |
| | <i>fg</i> | <i>KvS</i> | <i>Mkv</i> | <i>F</i> | <i>p-värde för F</i> | | | |
| Regression | 3 | 0,772216118 | 0,257405373 | 0,720951483 | 0,549290641 | | | |
| Residual | 24 | 8,568855311 | 0,357035638 | | | | | |
| Totalt | 27 | 9,341071429 | | | | | | |
| | <i>Koefficienter</i> | <i>Standardfel</i> | <i>t-kvot</i> | <i>p-värde</i> | <i>Nedre 95%</i> | <i>Övre 95%</i> | <i>Nedre 95,0%</i> | <i>Övre 95,0%</i> |
| Konstant | 2,70144957 | 0,854537027 | 3,161301948 | 0,004217237 | 0,937771827 | 4,46512731 | 0,93777183 | 4,46512731 |
| Implementering | 0,2282767 | 0,168661692 | 1,353459078 | 0,188520036 | -0,119823925 | 0,57637732 | -0,1198239 | 0,57637732 |
| Motiv | 0,05009296 | 0,115223442 | 0,434746229 | 0,667630743 | -0,187716539 | 0,28790245 | -0,1877165 | 0,28790245 |
| Medel kreativitet | -0,0099349 | 0,10875829 | -0,091348385 | 0,927973949 | -0,234400972 | 0,21453118 | -0,234401 | 0,21453118 |

Tabell 6. Utdatasammanfattning av regressionsanalys på endast icke- kreativ bransch med samtliga tre oberoende variabler. Motiv = incitament

Regressionsanalys på samtliga variabler inom endast *icke- kreativ bransch* (se tabell ovan) visar att de oberoende variablerna endast försumbart förklarar variansen i den beroende variabeln och den statistiska signifikansen är dessutom låg. Intressant är dock att i detta segment, icke- kreativ bransch, visar attityd och kreativitet en negativ relation (som hypotesen gör gällande), om än en svag sådan och med en alltför svag statistisk signifikans.

Hypotes 2, att anställda i kreativ bransch med kreativ yrkesroll visar en mer negativ attityd, fann visst stöd i den insamlade datan då skillnaden summerades till 0,17 enheter mellan segmenten kreativa och icke- kreativa roller inom kreativ bransch. En regressionsanalys på kreativ bransch där roll inkluderas som oberoende variabel där 0 = icke- kreativ yrkesroll och 1 = kreativ yrkesroll ser ut enligt nedan:

| UTDATASAMMANFATTNING ROLL, KREATIVITET, IMPLEMENTERING OCH MOTIV | | | | | | | | |
|--|---------------|-------------|------------|------------|---------------|------------|-------------|------------|
| KREATIV BRANSCH | | | | | | | | |
| Regressionsstatistik | | | | | | | | |
| Multipel-R | 0,711836346 | | | | | | | |
| R-kvadrat | 0,506710984 | | | | | | | |
| Justerad R-kvadrat | 0,469481624 | | | | | | | |
| Standardfel | 0,407530928 | | | | | | | |
| Observationer | 58 | | | | | | | |
| ANOVA | | | | | | | | |
| | fg | KvS | Mkv | F | p-värde för F | | | |
| Regression | 4 | 9,04182069 | 2,26045517 | 13,610521 | 1,0626E-07 | | | |
| Residual | 53 | 8,80231724 | 0,16608146 | | | | | |
| Totalt | 57 | 17,8441379 | | | | | | |
| | Koefficienter | Standardfel | t-kvot | p-värde | Nedre 95% | Övre 95% | Nedre 95,0% | Övre 95,0% |
| Konstant | 1,875330333 | 0,60677579 | 3,09064792 | 0,00318 | 0,65829222 | 3,09236844 | 0,65829222 | 3,09236844 |
| Roll 0 1 | -0,247690705 | 0,10811835 | -2,2909221 | 0,02597286 | -0,4645486 | -0,0308328 | -0,4645486 | -0,0308328 |
| Implementering | 0,382535835 | 0,06688332 | 5,71945027 | 5,0422E-07 | 0,24838488 | 0,51668679 | 0,24838488 | 0,51668679 |
| Motiv | 0,049416195 | 0,06169212 | 0,80101309 | 0,42670049 | -0,0743225 | 0,17315492 | -0,0743225 | 0,17315492 |
| Medel kreativitet | 0,073820535 | 0,12641916 | 0,58393469 | 0,56174141 | -0,1797442 | 0,32738526 | -0,1797442 | 0,32738526 |

Tabell 7. Utdatasammanfattning av regressionsanalys på kreativ bransch och **roll** inkluderad som oberoende variabel (Roll 0 1).

I regressionen ovan ser vi att kreativ eller inte kreativ roll har en betydande påverkan på attityden. Koefficientens värde är -0,25 vilket innebär att när respondenten har en kreativ tjänst (när variabeln är 1) förväntas attityden minska med 0,25 enheter jämfört med om tjänsten inte skulle varit kreativ. Att variabeln roll, som klassificeras som antingen kreativ eller icke-kreativ, visar ett tydligare samband än den självskattade kreativitetsvariabeln är intressant.

5. Diskussion

Studien har en svaghet i definitionen av icke-kreativ bransch vilket återspeglas tydligt hos särskilt ett av de deltagande företagen. Preopening Management AB klassades i studien som verksam inom en icke-kreativ bransch och kom därför att tillhöra kontrollgruppen med sina totalt nio respondenter. Resultatet visar däremot tydligt att Preopening-medarbetarna skattar sitt arbete som väldigt kreativt: av nio respondenter skattade åtta stycken kreativiteten i sitt arbete till fem av fem möjliga, den nionde till 4,5. Detta hade eventuellt kunnat förutses då Preopening delvis arbetar med konceptutveckling och projektledning, arbetsuppgifter som med god grund kan kopplas ihop med kreativitet. Överlag skattades kreativiteten hos respondenterna högre än förväntat. Det finns ett potentiellt problem i användandet av begreppet *kreativitet* då det kan antas ha en alltför positiv innebörd. En så kallad svarsjustering av respondenter riskerar då att

äga rum i syfte att framstå i bättre dager (Wenemark, 2023, s. 78; Field, 2018, s. 57; Vannette & Krosnick, 2018, s. 96). Det finns alltså en risk att respondenterna överrapporterat sin kreativitet. Författarnas avsikt att inte "krångla till" kreativitetsbegreppet i enkäten kan också ifrågasättas utifrån begreppsvaliditet. Vad avser enkätens konstruktörer med "kreativitet i arbetet"? Detta lämnades öppet för respondenterna att tolka och konstruktörerna saknade i analysen möjlighet att ta reda på vilken tolkning av begreppet som förelegat. En projektledare kan ju på goda grunder anse sitt arbete bestå av kreativt problemlösande, även fast denna studie syftade på en annan typ av kreativitet. Med tanke på riskerna för överrapportering av respondenternas självskattade kreativitet, samt validitetsproblemet kring tolkningen av själva begreppet kreativitet, utgör den av forskarna klassificerade kreativa / icke- kreativa rollen en kanske bättre och mer relevant oberoende variabel.

Studiens enda respondent som representerar ett vårdföretag indikerar att resultatet hade blivit annorlunda om vårdbranschen istället hade fått utgöra icke-kreativ bransch och undersökningens kontrollgrupp. Respondenten från vårdbranschen lämnade låga värden på kreativitet och visade positiv attityd gentemot ISO 9001.

En annan svaghet är definitionerna av kreativa / icke- kreativa yrkesroller. Som frågeställningen lyder exemplifieras icke- kreativa roller med HR eller ekonomitjänster. I segmentet kreativ bransch förekom dock inga individer med sådana yrkesroller i datainsamlingen. I och med att den kreativa branschen utgjordes av uteslutande arkitektkontor valde författarna att klassificera de respondenter som endast uppgivit "arkitekt" i sin tjänstebeskrivning som kreativ yrkesroll och övriga som icke-kreativa, exempelvis "kontorschef", "byggnadsingenjör" eller "handläggare". Alltså, en respondent som uppgivit till exempel "VD och arkitekt" klassificerades som "icke-kreativ yrkesroll". Likaså om ordet "chef" förekom i tjänstebeskrivningen. Hypotesen säger att icke-kreativa yrkesroller inom kreativ bransch ska uppvisa en mer positiv attityd till ISO 9001. Här uppstår dock ett problem. Chefer och VD:ar kan antas vara mer investerade i att företaget genomgått en ISO- certifiering och kan därför antas ha en mer positiv attityd till den.

6. Slutsats

Denna studie kan bekräfta tidigare studiers upptäckter (Bravi & Murmura, 2022; Alič, 2013; Lebedynets et al., 2022) att upplevelsen av hur ISO 9001 implementerats i organisationen påverkar medarbetarnas attityd och att det därför är att rekommendera att certifieringsprocessen sker på optimalt sätt. Kopplingen mellan incitamenten till ISO 9001 (huruvida medarbetaren visar förståelse för motiven bakom certifieringen) och attityden till densamme visar dock ett väldigt svagt samband i denna undersökning.

Kreativitetens påverkan verkar endast ha en försumbar effekt på attityden. Detta resultat kan emellertid inte anses vara statistiskt säkerställt då förhållandet lider av de validitetsproblem som avhandlades i föregående kapitel gällande begreppet kreativitet.

Betydelsen av vilken tjänst eller arbetsroll den tillfrågade har ser dock ut att påverka attityden, precis som studiens hypotes nummer två vill göra gällande. Enligt hypotesen skulle dock yrkesrollens grad av kreativitet stå för den negativa kausala effekten. Det finns dock anledning att tro att den mer positiva attityden bland icke-kreativa arbetsroller snarare kan kopplas till att segmentet till stor del utgjordes av respondenter med chefsansvar eller till och med VD:ar (6 st), vilket kan ha en positiv effekt på attityden till standardiseringen. Som tabellen nedan visar är gruppen chefer / VD:ar det segment i denna studie som ligger närmast det snittvärde för attityd till ISO 9001 som svenska chefer gav uttryck för i Lundmark och Westelius studie (2006), där exakt samma frågor ställdes. Det totala snittvärdet för alla 10 attitydrelaterade frågor i denna och Lundmarks och Westelius studie skiljer sig åt med endast tre hundradelar.

| | Snitt svenska chefer | Snitt i arkitektbranschen | Snitt hela urvalet | Chefer / VD |
|--|------------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|
| | Ej branschspecifikt | Kreativ bransch | Ej branschspecifikt | Ej branschspecifikt |
| | (Lundmark & Westelius, 2006) | (denna studie) | (denna studie) | (denna studie) |
| Attitydrelaterade frågor | Antal: 113 | Antal: 58 | Antal: 86 | Antal: 20 |
| Tydligheten kring ansvar och skyldigheter | 4,2 | 4,0 | 3,9 | 4,3 |
| Kundrelationer | 4 | 3,5 | 3,6 | 3,8 |
| Leverantörsrelationer | 3,6 | 3,3 | 3,4 | 3,55 |
| Kontroll över kostnader | 3,7 | 3,1 | 3,2 | 2,95 |
| Erfarenhetsåterföring/bevarande av kunskap | 4 | 4,0 | 3,9 | 4,3 |
| Intern kommunikation | 3,8 | 3,7 | 3,6 | 3,9 |
| Anställdas arbetsmotivation | 3,3 | 3,0 | 3,0 | 3,15 |
| Tydlighet i arbetssätt | 4,1 | 4,1 | 4,1 | 4,2 |
| Organisationens flexibilitet | 3,2 | 3,2 | 3,2 | 3,3 |
| Produkt-/tjänstekvalitet | 3,8 | 4,0 | 3,9 | 3,9 |
| Totalsnitt | 3,77 | 3,57 | 3,57 | 3,74 |

Tabell 8. Medelvärden för attityd hos svenska chefer från Lundmark & Westelius studie (2006), jämförda med medelvärden ur denna studie.

ISO 9001 må vara världens vanligast förekommande standardisering, men arbetet med den här studien visar tydligt att förekomsten är institutionellt betingad och att certifikatet är okänt för de allra flesta individer som verkar utanför fält som präglas av certifieringskrav. Paradoxen mellan kreativitet och standardisering bekräftas och återspeglas i den totala avsaknaden av ISO 9001-certifierade organisationer inom kreativ bransch, arkitektbranschen undantagen. Många av svaren från medlemmar i Svensk Scenkonst på frågan om de är eller funderar på att genomgå ISO 9001-certifiering uttryckte en förvåning över att frågan ens ställdes, att standardisering av arbete går emot själva idén om kreativt skapande. Ordet *paradox* återfanns till och med bland ett av svaren. Bland enkätsvaren yttrades missnöje gentemot standardiseringen och det kom uteslutande från individer verksamma inom kreativ bransch, i det här fallet arkitektkontor.

Tendenser till *lös koppling* mellan formella och informella rutiner identifierades också inom ramen för ISO 9001. Det finns en skepticism till att kostnaderna för certifiering och revisioner kommer att återbetalas i form av förbättrad effektivitet och kvalitet. Samtidigt upplevs standarden som administrativt betungande. Vissa organisationer har löst den här konflikten genom att anta en formell hållning utåt samtidigt som man informellt praktiserar en annan, genom att inte längre genomgå revisioner och därmed mista certifikatet men utåt sett kommunicera i luddiga termer som antyder att organisationen är fortsatt certifierad. Inga svar från enkätundersökningen antyder att man löser konflikten genom att helt enkelt strunta i de formella rutinerna samtidigt som certifieringen består. Detta kan bero på att de årliga externa

revisionerna faktiskt fyller sin funktion, eller att uppgifter om fusk med rutinerna är alltför känslig information att dela med sig av i en enkät, särskilt med anledning av att respondenternas ålder, kön, arbetsgivare och arbetsroll inte var anonymiserade i enkäten.

Källförteckning

- Almeida, D., Pradhan, N. och Muniz Jr, J. (2018). Assessment of ISO 9001:2015 Implementation Factors based on AHP: Case Study in Brazilian Automotive sector. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(7), ss. 1343–1359. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2016-0228>
- Alič, M. (2013). Issues of the ISO 9001 Implementation: Improper Praxes Leading to Bureaucracy. *Dynamic Relationships Management Journal*, 2(1), ss. 55–67.
- Amabile, T.M. (1983). The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), ss. 357–376.
- Amabile, T.M. (2011). *Componential Theory of Creativity* Boston. MA: Harvard Business School. ss. 538-559
- Field, A.P. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. 5:e upplagan. London: Sage Publications.
- Asheim, B., Coenen, L., och Vang, J. (2007). Face-to-Face, Buzz, and Knowledge Bases: Sociospatial Implications for Learning, Innovation, and Innovation Policy. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 25(5), 655-670.
- Arvidsson, A., Malossi, G. och Naro, S. (2010). Passionate Work? Labour Conditions in the Milan Fashion Industry, *Journal for Cultural Research*, 14(3), ss. 295–309.
- Astrini, N. (2021). ISO 9001 and Performance: a Method Review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(1/2), ss. 5–32. doi:10.1080/14783363.2018.1524293. <https://search-ebshost-com.till.biblextern.sh.se/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=47859336&site=bsi-live&custid=s3912622>
- Banks, M. (2010). Craft Labour and Creative Industries. *International Journal of Cultural Policy*, 16(3), ss. 305–321. doi: 10.1080/10286630903055885.
- Benders, J., Batenburg, R., och Van der Blonk, H. (2006). Sticking to Standards; Technical and other Isomorphic Pressures in Deploying ERP-systems. *Information & Management*, 43(2), 194-203.
- Boiral, O. (2011). Managing with ISO Systems: Lessons from Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 197-220. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.12.003>

- Boxenbaum, E. och Jonsson, S. (2017). Isomorphism, Diffusion and Decoupling: Concept Evolution and Theoretical Challenges, in Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T.B. and Meyer, R.E. (eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. 2:a upplagan. London: SAGE Publications, ss. 77-101.
- Braverman, H., 1974. i: Coleman, D. (1975). Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century. *The Journal of Economic History*, 35(3), ss. 647–648.
- Även i: McGuigan, J. (2010). Creative Labour, Cultural Work and Individualisation. *International Journal of Cultural Policy*, 16(3), ss. 323–335.
- Bravi, L. och Murmura, F. (2022). Evidences about ISO 9001:2015 and ISO 9004:2018 Implementation in Different-size Organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(11-12), ss. 1366-1386.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3:e upplagan. Stockholm: Liber.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3:e upplagan. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Cutler, G. (2018). Quality Management System: Bureaucracy or Key Success Factor? *Quality*, 57(11), 18-19.
- DeVellis, R.F., (2017). *Scale Development: Theory and Applications*. 4:e upplagan. Sage. Available at: <https://books.google.se/books?id=QddDEAAAQBAJ> [Accessed 22 December 2024].
- DiMaggio, P. och Hirsch, P.M. (1976). Production Organizations in the Arts. *The American Behavioral Scientist* (Beverly Hills), 19(6), ss. 735–752.
- DiMaggio, P.J. och Powell, W.W. (1983). The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), ss.147-160. Available at: <https://www.jstor.org/stable/2095101> [Accessed 19 Nov. 2024].
- Donsbach, W. et al. (2008). *The SAGE Handbook of Public Opinion Research*. 1:a upplagan. London: SAGE Publications, Limited.
- Dubina, I.N., Campbell, D.F.J. och Carayannis, E.G. (2020). Creative Industries. *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Cham: Springer International Publishing, ss. 440–443.

- Eggeby, E. och Söderberg, Johan (1999). *Kvantitativa metoder: för samhällsvetare och humanister*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering*. 3:e uppl. Stockholm: Liber.
- Feldman, M.S. och Pentland, B.T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), ss. 94–118.
- Field, A.P. (2018). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics*. 5:e upplagan. London: Sage Publications.
- Flew, T. (2008). Cultural and Creative Industries. *Knowledge Policy* (ss. 59-69). Edward Elgar Publishing.
- Florida, R. (2003). Cities and the Creative Class. *City & community*, 2(1), ss. 3–19.
- Francke, U., Andreasen, A. (2023, 12 december). Det krävs samverkan för att säkra den svenska importen. *Dagens Industri*.
<https://www.di.se/debatt/det-kravs-samverkan-for-att-sakra-den-svenska-exporten/>
- Gilson, L.L., Mathieu, J.E., Shalley, C.E. och Ruddy, T.M., (2005). Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness? *The Academy of Management Journal*, 48(3), ss. 521-531. Available at: <https://www.jstor.org/stable/20159673> [Accessed 9 October 2024].
- Gill, R. och Pratt, A. (2008). In the Social Factory?: Immaterial Labour, Precariousness and Cultural Work. *Theory, Culture & Society*, 25(7–8), ss. 1–30.
- Hamel, G., och Zanini, M. (2018). The End of Bureaucracy. *Harvard Business Review*, 96(6), 50-59. Retrieved from <https://search-ebshost-com.till.biblextern.sh.se/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=132763329&site=ehost-live>
- Hesmondhalgh, D. (2002). *The Cultural Industries*. London: Sage. i: O'Connor, J. (2007). The Cultural and Creative Industries: A Review of the Literature. Arts Council England.
- Holme, I.M., Solvang, Bernt Krohn och Nilsson, Björn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- ICERT. (2022). Popular ISO Standards: An Analysis of the ISO 2021 Survey. *Think ISO*, 24 November. Available at:

- <https://www.thinkiso.com/blog/popular-iso-standards-an-analysis-of-the-iso-2021-survey>
(Accessed: 10 October 2024)
- Joseph, C., Nichol, E.O. och Jonathan, L. (2019). Councils' Environment Management System: an Isomorphism Inquiry, *Management of Environmental Quality*, 30(6), ss. 1314–1330.
- King, D., och Lawley, S. (2023). *Organizational Behaviour*. 4:e upplagan. Oxford University Press. <https://books.google.se/books?id=4qu1EAAAQBAJ>
- Klenk, T., och Seyfried, M. (2016). Institutional Isomorphism and Quality Management: Comparing Hospitals and Universities. In *Towards a Comparative Institutionalism: Forms, Dynamics and Logics Across the Organizational Fields of Health Care and Higher Education* (ss. 217-242). Emerald Group Publishing Limited.
- Kondo, Y. (1996). Are Creative Ability and Work Standardization in Contradictory Relationships? *Training for Quality*, 4(3), ss. 35–39.
- Körner, S., Wahlgren, Lars och Holm, Louise (2024). *Statistiska metoder*. 4:e upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Lebedynets, V., Prokhorenko, O., Brin, P., och Nehme, M. (2022). On the way to QMS Implementation: the Main Milestones and Issues in Emerging Economies. *Torun International Studies*, 1(15), 113-131.
- Leslie, D. och Rantisi, N. (2019). Deskillling in Cultural Industries: Corporatization, Standardization and the Erosion of Creativity at the Cirque du Soleil. *Geoforum*, 99, ss. 257–266.
- Li, C., Murad, M., Ashraf, S.F. och Jiatong, W., (2024). Leadership Styles, Team Innovative Behavior, and new Green Product Development Performance. *Management Decision*. [online] Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-03-2024-0123/full/html>
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C.E., Keem, S. and Zhou, J., (2016). Motivational Mechanisms of Employee Creativity: A Meta-Analytic Examination and Theoretical Extension of the Componential Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, ss.236–263. Available at: https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2017/05/2016_Liu_etal_OrgBeh_HumDecProc.pdf [Accessed 22 December 2024].

- Lundmark, E., och Westelius, A. (2006). Effects of Quality Management according to ISO 9000: A Swedish Study of the Transition to ISO 9000:2000. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(8), 1021–1042. <https://doi.org/10.1080/14783360600748000>
- March, J.G., (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), ss. 71-87. Available at: <https://www.jstor.org/stable/2634940> [Accessed 9 October 2024].
- McGuigan, J. (2010). Creative Labour, Cultural Work and Individualisation. *International Journal of Cultural Policy*, 16(3), ss. 323–335. doi: 10.1080/10286630903029658.
- Meyer, J. W., och Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Moore, I., (2014). Cultural and Creative Industries Concept – a Historical Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, ss.738-746. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.918> [Accessed 9 October 2024].
- Neves, M.E.D. *et al.* (2024). Impact of ISO 14001 and ISO 9001 Adoption on Corporate Performance: Evidence on a Bank-based System. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(5), ss. 1641–1667.
- O'Connor, J. (2007). The Cultural and Creative Industries: A Review of the Literature. Arts Council England.
- Peris-Ortiz, M., Cabrera-Flores, M.R. och Serrano-Santoyo, A., (2018). *Cultural and Creative Industries: A Path to Entrepreneurship and Innovation*. Available at: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-99590-8> [Accessed 9 October 2024].
- Pascoe, K. M., Waterhouse-Bradley, B., och McGinn, T. (2023). Social Workers' Experiences of Bureaucracy: A Systematic Synthesis of Qualitative Studies. *The British Journal of Social Work*, 53(1), 513–533. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcac106>
- Primorac, J., i: Švob-Đokić, N., (red), (2004). *Collection of Papers from the Course on 'Managing Cultural Transitions: Southeastern Europe*. Dubrovnik: Inter-University Centre, 9-16 May 2004. Zagreb: Institute for International Relations.
- Sfreddo, L. S., Vieira, G. B. B., Vidor, G., Santos, S., H., S., (2018). ISO 9001 Based Quality Management Systems and Organisational Performance: A Systematic Literature Review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(3–4), 389–409. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1549939>

- Shalley, C.E. och Gilson, L.L. (2017). Creativity and the Management of Technology: Balancing Creativity and Standardization. *Production and Operations Management*, 26(4), ss. 605–616.
- Song, C.H., (2018). On the Relationship Between Creativity and Standardisation: Evidence from a Qualitative Study on the Introduction of Standardised Evaluation Framework in Recruitment. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(7), ss.825-837. Available at: <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1380791> [Accessed 9 October 2024].
- Svenska Institutet för Standarder (u.å.). *ISO, International Organization for Standardization*. <https://www.sis.se/produkter/foretagsorganisation/foretagsorganisation-och-foretagsledning-ledningssystem/ledningssystem/sseniso90012015/>
- To, M.L. et al. (2023). What Makes a Creative Team Player? A Social Dilemma Perspective on External Regulation and Creativity. *Journal of business and psychology*, 38(3), ss. 671–688.
- Tourangeau, R., Rips, L. och Rasinski, K. (2000). *The Psychology of Survey Response*. Cambridge: Cambridge University Press. Available at: https://books.google.se/books?hl=en&lr=&id=bjVYdyXXT3oC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Tourangeau,+R.,+Rips,+L&ots=Z0_iPG4FtS&sig=7oNWRXawaU_uGbXd3pd_U6TzeNM&redir_esc=y [Accessed 28 November 2024].
- Trost, Jan och Hultåker, Oscar (2016). *Enkätboken*. 5:e upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Van den Heuvel, J., Koning, L., Bogers, A.J.J.C., Berg, M. och van Dijen, M.E.M. (2005). An ISO 9001 Quality Management System in a Hospital: Bureaucracy or just Benefits?. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 18 No. 5, ss. 361-369.
- Vannette, D.L. och Krosnick, J.A. (2018). *The Palgrave Handbook of Survey Research*. 1:a upplagan. Cham: Springer International Publishing.
- Vigerland, L., Borg, E A. (2018). Cultural Capital in the Economic Field: A Study of Relationships in an Art Market. *Philosophy of Management*, 17(2): 169-185
- Weber, M. (1948). Bureaucracy, i: *From Max Weber: Essays in Sociology*, red. H.H. Gerth & C. Wright Mills, London: Routledge och Kegan Paul, ss. 196-244.
- Wenemark, M., (2023). *Enkätmetodik - att planera och genomföra en undersökning* (första upplagan), Liber, Stockholm.

Enkät om uppfattningar av kvalitetsledningssystemet ISO 9001

Hej!

Tack för att du tar dig tid att besvara den här enkäten!

Syftet med enkäten är att undersöka hur medarbetare upplever kvalitetsledningssystemet ISO 9001 och dess påverkan på det dagliga arbetet.

Dina svar är anonyma

Del 1: Om dig

Fråga 1: Vilket företag arbetar du hos?

.....

Fråga 2: Vilken är din nuvarande roll eller tjänst? (t.ex ekonomiassistent, projektledare, arkitekt etc)

.....

Fråga 3: Är du

- Man
- Kvinna
- Ickebinär

Fråga 4: Hur gammal är du?

- 30 år eller yngre
 - 31–40 år
 - 41–50 år
 - 51–60 år
 - 60 år eller äldre
-

Del 2: Upplevelser av ISO 9001

Skatta dina svar på skala från 1 till 5 där:

1 = mycket negativ påverkan, 3= varken eller, 5 = mycket positiv påverkan.

Fråga 5: Hur upplever du att ISO 9001 har påverkat följande delar av arbetet i er organisation?

| Område | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| a. Tydligheten kring ansvar och skyldigheter | | | | | |
| b. Kundrelationer | | | | | |
| c. Leverantörsrelationer | | | | | |
| d. Kontroll över kostnader | | | | | |
| e. Erfarenhetsåterföring/bevarande av kunskap | | | | | |
| f. Intern kommunikation | | | | | |
| g. Anställdas arbetsmotivation | | | | | |
| h. Tydlighet i arbetssätt | | | | | |
| i. Organisationens flexibilitet | | | | | |
| j. Produkt-/tjänstekvalitet | | | | | |

Del 3: Implementering av ISO 9001 och hur beslutet att certifiera organisationen motiverades

Fråga 6: Vad är din upplevelse av certifieringsprocessen av ISO 9001 för er organisation?

1 = svår att förstå/ ansträngande/ omotiverade/ tråkig

5 = lätt att förstå/ lättsam/motiverande/ rolig

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fråga 7: I vilken utsträckning ställer du dig bakom motiven till beslutet att certifiera er organisation med ISO 9001?

1 = inte alls

5 = fullständigt

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fråga 8: Var upplever du att initiativet eller påtryckningen att certifiera er organisation med ISO 9001 kom från?

- Från medarbetare
 - Från ledningsgrupp / VD
 - Från externa ägare/investerare
 - Från kunder/leverantörer
 - Annat, specificera här:
-

Del 4: Kreativitet i arbetet

Här kommer ett antal påståenden för dig att ta ställning till.

Skatta dina svar på skala från 1 till 5 där:

1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt.

Fråga 9: Ditt arbete förutsätter att du är kreativ i jobbet

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fråga 10: Du har ett kreativt arbete

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fråga 11: Din organisation verkar inom en kreativ bransch

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Finns det något du vill tillägga eller dela med dig av på ämnet går det bra att göra det här eller e-posta.

Stort tack för din medverkan!

Vid frågor om enkäten kontakta anders.ekstroem@gmail.com eller saidy.alkhoury@gmail.com