

Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för Management och Organisation
Kandidatuppsats 15 ECTS
Framläggning maj/juni 2013



Framgång i det kreativa företaget

En tvärsnittsstudie av sex kreativa företag

Abstract

From a management point of view, enabling organizational creativity is often referred to as reducing immediate control, increasing autonomy and enhancing the access to slack resources. At the same time, the business environment of today is fiercer than it was only a decade ago, and this renders a quest for more efficient approaches to competitively run a business. This paper aims to examine creative industries and more specifically try to identify a set of elements that are common for successful companies. As this industry has not been subject to any considerable array of studies, this thesis seeks to establish a structure for how to take both organizational models and leadership theories into account when developing an understanding for the process, organization and leadership of the creative business. By studying six separate creative companies, our findings suggest that conventional theories on organizational creativity do not adequately account for all factors that contribute to these companies' creative success. The companies also display differences between each other, which to a large extent can be explained by different products, customers and processes. The results are summarized in a model of the creative company, with the aim to enable future studies on the subject.

Keywords | *creativity, creative business, creative processes, creative leadership, organizational creativity* |

Sebastian Anesten 22138
Erik Arvidson 22225

Handledare: Lasse Lychnell
Examinator: Dag Björkegren
Antal ord: 15922

One doesn't manage creativity. One manages *for* creativity.

– Theresa M. Amabile (2008:102)

Förord

Vi vill härmed tacka de personer som på ett eller annat sätt varit delaktiga i denna studie, samt de fallföretag vars organisationer ligger till grund för uppsatsen i fråga.

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till de personer som vi träffat och intervjuat på Acne Studios, DICE, Forsman & Bodenfors, Meter, Prime och Åkestam.Holst för deras ödmjukhet, tid och medverkan under studien – det är ni som har gjort den här studien möjlig.

Vi vill också passa på att tacka Rosie Peraza-Bragg på Acne Studios, Martin Sjölin på DICE, Susanna Glenndahl Thorslund, Alexander Blidner och Magnus Kennhed på Forsman & Bodenfors, Ylva Målsäter på Meter Television samt Markus Gustafsson och Niels-Henrik Hansen på Prime för deras ovärderliga hjälp att komma i kontakt med representanter för deras respektive företag.

Ett stort tack riktar vi till Louise Högdahl och Johanna Krynicki, Maria och Peter Sarhammar, Victor Berglund, Olle Ericson och Emil Ericson på HHS, Ludwig Smedberg på KTH, Dante Stjernberg på Moderna Museet och Olle Ronnermark utan vilkas värdefulla insikter och företagskontakter hade orsakat oss en orimlig arbetsbörda.

Tack också till Anton Wigge, Johan Hanström, David Falk, Maria Björn, Calle Stålhem samt Oliver Peldius som följt oss under studiens gång i egenskap av feedback-grupp och som bidragit med konstruktiva förslag och intressanta idéer, vilket synnerligen har hjälpt oss att lösa problem och föra vårt arbete framåt.

Ett särskilt tack går till Erik Modig vid Marknadsföringsinstitutionen på Handelshögskolan i Stockholm, som i ett tidigt skede hjälpte oss och diskuterade kreativitet i företag, samt gav förslag på potentiella studier i ämnet.

Slutligen vill vi rikta ett synnerligen stort tack till Lasse Lychnell vid Management- och Organisationsinstitutionen på Handelshögskolan i Stockholm för ytterst värdefull handledning och vars maieutiska pedagogik har fått oss att rannsaka oss själva och rättfärdiga varje beslut som ligger till grund för uppsatsen.

Sebastian Anesten och Erik Arvidson

Handelshögskolan i Stockholm
14 Maj 2013

Innehållsförteckning

FÖRORD.....	2
1. INLEDNING.....	5
1.1. <i>Bakgrund</i>	5
1.2. <i>Tidigare forskning</i>	6
1.2.1. Ledarskap för kreativitet.....	6
1.2.2. Organisatoriska förutsättningar för kreativitet.....	6
1.2.3. Kreativitet inom kreativa företag.....	7
1.3. <i>Studieområde och syfte</i>	7
1.3.1. Frågeställning.....	8
1.3.2. Avgränsning.....	8
1.4. <i>Antaganden och definitioner</i>	8
1.4.1. Antaganden.....	8
1.4.2. Definitioner.....	9
2. TEORETISKT RAMVERK.....	10
2.1. <i>Bakgrund till det teoretiska ramverket</i>	10
2.2. <i>Modellen för kreativitet i organisationer</i>	10
2.3. <i>Modellen för ledarskap av kreativitet</i>	12
3. METOD.....	15
3.1. <i>Val av metod</i>	15
3.2. <i>Forskningsansats</i>	15
3.3. <i>Datainsamling och design</i>	16
3.3.1. Val av företag.....	16
3.3.2. Primärkällor.....	19
3.3.3. Sekundärkällor.....	20
3.4. <i>Tillförlitlighet och subjektivitet</i>	21
4. EMPIRI.....	22
4.1. <i>Acne Studios</i>	22
4.1.1. Processen.....	22
4.1.2. Företaget.....	22
4.1.3. Ledarskapet.....	23
4.2. <i>DICE</i>	24
4.2.1. Processen.....	24
4.2.2. Företaget.....	25
4.2.3. Ledarskapet.....	25
4.3. <i>Forsman & Bodenfors</i>	27
4.3.1. Processen.....	27
4.3.2. Företaget.....	27
4.3.3. Ledarskapet.....	28
4.4. <i>Meter</i>	30
4.4.1. Processen.....	30
4.4.2. Företaget.....	30
4.4.3. Ledarskapet.....	31
4.5. <i>Prime</i>	32
4.5.1. Processen.....	32
4.5.2. Företaget.....	32
4.5.3. Ledarskapet.....	33
4.6. <i>Åkestam.Holst</i>	34
4.6.1. Processen.....	34
4.6.2. Företaget.....	35
4.6.3. Ledarskapet.....	36
5. ANALYS.....	38
5.1. <i>Processen</i>	38
5.2. <i>Företaget</i>	40

5.2.1. Individen	40
5.2.2. Gruppen	40
5.2.3. Organisationen	41
5.3. <i>Ledarskapet</i>	41
5.3.1. Uppmuntran till kreativitet	41
5.3.2. Autonomi	44
5.3.3. Resurser	47
5.3.4. Arbetsbörda	48
6. SLUTSATS OCH DISKUSSION	50
6.1. <i>Slutsats</i>	50
6.1.1. Processen	50
6.1.2. Företaget	50
6.1.3. Ledarskapet	50
6.1.4. Sammanfattande modell för det kreativa företaget	51
6.2. <i>Diskussion</i>	52
6.2.1. Empiriskt bidrag	52
6.2.2. Teoretiskt bidrag	52
6.2.3. Implikationer	53
6.3. <i>Förslag till vidare forskning</i>	53
7. LITTERATURFÖRTECKNING	55
APPENDIX	59
I. Woodman et al. (1993) – Modellen för kreativitet i organisationer	59
II. Amabile et al. (1996) – Modellen för ledarskap av kreativitet	61
III. Ekonomiska nyckeltal (i urval)	62

Figurförteckning

<i>Figur 1. Definition av studieområde</i>	7
<i>Figur 2. Modellen för kreativitet i organisationer</i>	11
<i>Figur 3. Modellen för ledarskap av kreativitet</i>	13
<i>Figur 4. Psi-struktur</i>	39
<i>Figur 5. Delta-struktur</i>	39
<i>Figur 6. Modell för det kreativa företaget</i>	51

Tabellförteckning

<i>Tabell 1. Fallföretagen</i>	18
<i>Tabell 2. Intervjupersoner, respektives roll samt intervjutillfälle</i>	20

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Vi finns till tack vare kreativiteten. Hade våra förfäder inte haft förmågan att anpassa sig till rådande omständigheter och hitta nya sätt att lösa problem, ta sig förbi hinder och skydda sig från faror, så hade inte just vi existerat idag (Darwin 1859, Dahlén 2006, Runco 2004).

Men biologisk evolution kräver tid – det naturliga urvalet sker inte över en natt, utan är en tidskrävande process med en tidshorisont på många generationer. Tidigare har den biologiska evolutionen kunnat beskriva människans utveckling tillräckligt bra, men då världen idag står inför en allt snabbare utvecklingstakt (Wilson 1978) så blir Darwins tes otillräcklig som förklaringsmodell (Runco 2004). Tekniska innovationer och den omfattande tillgången till information påverkar och förändrar idag människosläktet från en generation till nästa – en utveckling som ofta benämns den *kulturella evolutionen* (ibid.). För att bemöta denna kulturella evolution krävs kreativitet (ibid.). Den kan anses ha samma avgörande betydelse för den kulturella evolutionen som begreppen mutation och variation har för den biologiska evolutionen (Csikszentmihalyi 1999). Utöver att vara en drivande faktor inom den kulturella evolutionen så är kreativiteten också reaktiv; den uppstår på grund av att nya problem och utmaningar kräver lösning (Runco 2004). Kreativiteten har således avlat fram ett människosläkte som är bättre rustade för framtiden än någonsin tidigare – släktet *homo innovatus* (Dahlén 2008).

Denna syn på kreativitetens nödvändighet är inte förbehållen den organiska evolutionen², kreativitet är också en nödvändighet för organisationer. Att företag och organisationer utvecklar sina erbjudanden, sin positionering och sina interna processer är viktigare nu än någonsin tidigare (Porter 1990, Runco 2004). Kreativitet och teknologisk innovation inom organisationer är ett måste för att säkerställa snabb tillväxt och att överleva i dagens föränderliga omvärld (Mumford et al 2002, Runco 2004, de Brabandère 2005).

Enligt de studier vi tagit del av anser de flesta forskare att kreativiteten har en viktig roll som såväl utvecklingsdrivare som problemlösare (Runco 2004). De flesta är också eniga kring människans möjlighet att påverka skapandet av kreativitet. Dagens samhälle kräver ledare som tror på förändring och uppmuntrar till ständig innovation (Porter 1990, de Brabandère 2005). Men vad krävs då av en organisation för att nå kreativ framgång? Och hur skall en ledare gå tillväga för att leda en organisation till kreativ framgång?

² Evolutionär utveckling av en art eller taxonomisk grupp av organismer, såsom den darwinistiska eller lamarckianska (Lamarck 1809) evolutionen.

1.2. Tidigare forskning

Den kreativitetsforskning som fram till idag har bedrivits analyserar kreativiteten från olika perspektiv och har också olika syften. Vissa verk avser att ge konkreta verktyg för hur en organisation skall organiseras och ledas till kreativ framgång, medan andra alster har syftet att med en mer beskrivande ansats kartlägga situationer där kreativitet uppstår.

1.2.1. Ledarskap för kreativitet

Ledarens roll i kreativa sammanhang har uppmärksammats i flertalet studier. Seely Brown & Duguid (2000) menar att dessa situationer är speciella, eftersom ledaren då ställs inför en balansakt mellan utförande (hur uppgifter görs) och process (hur uppgifter är organiserade), det vill säga mellan fritt kreativt arbete och organisatoriska ramverk.³ Tierney et al (1999) studerar det psykologiska förhållandet mellan ledare och anställda inom organisationer, samt hur relationerna påverkar den anställdas kreativa prestation. Studien uppmärksammar ett antal parametrar som anses leda till ökad kreativ prestation, vilka ledaren förväntas ha möjlighet att påverka. Dock diskuteras inte i studien *hur* en ledare bör gå tillväga för att skapa förutsättningar för kreativ framgång.

Amabile et al (1996), Amabile (1997), Amabile (1998) Mumford et al (2002), Wynett (2002) och Amabile & Khaire (2008) tar en mer praktiskt orienterad utgångspunkt och ger välgrundade förslag på hur ledare inom organisationer på bästa sätt kan påverka såväl det kreativa beteendet som den kreativa situationen för sina anställda. Återkommande exempel på förslag i studierna är vikten av autonomi, befriandet från administrativa uppgifter, tillgången till resurser samt en avslappnad inställning till risktagande och misslyckande inom organisationen.

Runco (2004) har gjort en omfattande metastudie av kreativitetsforskningen, där han menar att kreativitet lämpligast studeras utifrån flera perspektiv samtidigt, likt de Rhodes formulerade (1961/1987): Person, Produkt, Press och Process. Csikszentmihalyi (1999) menar också att kreativitet inte bör studeras utifrån ett enskilt perspektiv, utan snarare genom en systemmodell bestående av såväl psykologiska som kulturella och sociala perspektiv.

1.2.2. Organisatoriska förutsättningar för kreativitet

Andra studier belyser olika sammanhang där kreativitet är närvarande. Amabile et al (1996) undersöker kreativiteten inom ett arbetsmiljömässigt och psykologiskt sammanhang, medan Cummings (1965), Klein (1990) och Woodman et al (1993) analyserar hur individuella, grupp- och organisatoriska karaktärsdrag påverkar det kreativa beteendet och situationen.

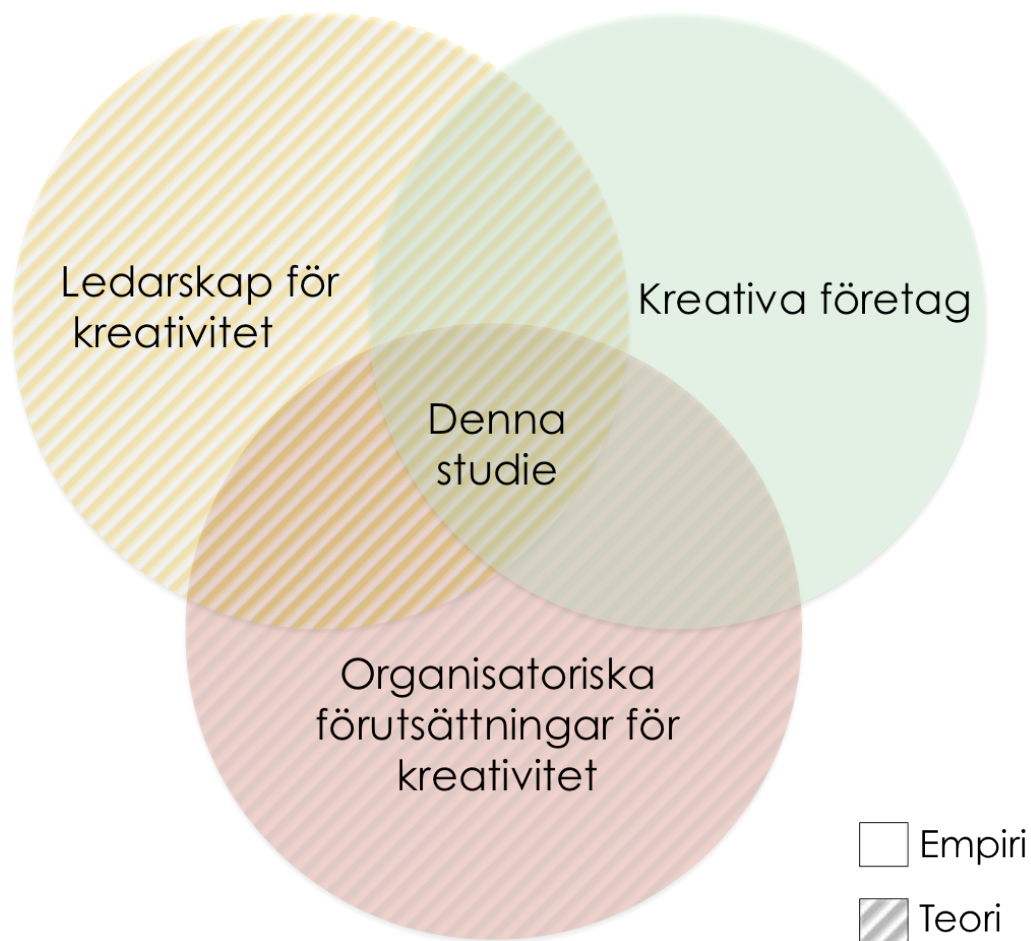
³ Författarnas tolkning

1.2.3. Kreativitet inom kreativa företag

De ovan nämnda studierna tar inte hänsyn till olikheter mellan organisationer, utan organisationer och branscher förutsätts vara homogena⁴. Nielsén (2008) redogör i sin studie för hur *kreativa företag* påverkar ekonomi och samhälle, samt hur tillväxt inom de kreativa branscherna kan stimuleras. Studien belyser kreativa företag ur ett makroperspektiv och uppmärksammar inte vilken påverkan ett aktivt ledarskap har på kreativiteten och resultatet inom dessa organisationer.

1.3. Studieområde och syfte

Syftet med uppsatsen är att identifiera organisatoriska och ledarskapsmässiga faktorer som bidrar till ett kreativt företags framgång. De kreativa industrierna anses ha stor potential att generera ekonomisk tillväxt (Nielsén 2008), men ingen har tidigare forskat på organisatoriska faktorer och ledarskap inom dessa branscher. Inom kreativa företag finns kreatörer, vars främsta uppgift är att kreativt skapa. Det är rimligt att anta att ett medvetet ledarskap som fokuserar på att alstra och stödja kreativitet är särskilt viktiga inom dessa företag.



Figur 1. Definition av studieområde

⁴ Författarnas tolkning

I dagens litteratur appliceras varken teorier om ledarskap eller organisatoriska förutsättningar för kreativitet på kreativa företag. Att skapa förståelse för hur dessa företag organiseras och hur ledarskap bedrivs inom dem för att uppnå bästa möjliga kreativa resultat anser vi därför vara viktigt, och är anledningen till varför detta studieområde har valts. Figur 1. ovan avser illustrera detta resonemang om val av studieområde: Vi vill alltså studera hur teorier om dels kreativitet (gul cirkel) och dels om organisatoriska förutsättningar (röd cirkel) för kreativitet går att använda inom ett nytt empiriskt område: kreativa företag (grön cirkel).

1.3.1. Frågeställning

Med hjälp av ovan beskrivna perspektiv och syftet i 1.3., ämnar vi kunna besvara följande frågeställning:

Vilka organisatoriska och ledarskapsmässiga faktorer bidrar till ett kreativt företags framgång?

1.3.2. Avgränsning

Denna studie gör inte anspråk på att förmedla en heltäckande bild av hur kreativitet skapas. Snarare riktas fokus mot de faktiska åtgärder ledare kan vidta för att påverka kreativiteten, såsom direkta ledarskapsbeslut och -handlingar, samt organisatoriska element, som en ledare kan påverka.

Vidare behandlar studien sex svenska fallföretag inom mode-, reklam- och kommunikations-, datorspel- och tv-produktionsbranschen, vilka på olika sätt kan betraktas som branschledare i respektive bransch.

1.4. Antaganden och definitioner

1.4.1. Antaganden

Företagen har upplevt tillväxt, varit ekonomiskt lönsamma⁵ och samtliga har blivit mångfaldigt prisbelönta för sina kreativa alster. De antas därför ha nått dessa framgångar tack vare framgångsrika kreativa processer, det vill säga att de har lyckats bemästra avvägandet mellan kreativ frihet och ekonomiska, samt organisatoriska begränsningar. Därför är företagen adekvata och intressanta studieobjekt.

De framgångsrika kreativa processerna inom fallföretagen antas också ha påverkats av ett framgångsrikt och för situationen passande ledarskap. Det kan givetvis argumenteras för att dessa företag har lyckats endast tack vare ytterst kompetenta kreatörer, och att respektive företags ledarskap inte har bidragit positivt till företagets framgång. Dock väljer studiens författare att bortse från dessa argument.

⁵ Se appendix III. Ekonomiska nyckeltal (i urval)

De modeller som används i studien är utformade för att passa alla⁶ företag, och inte ett kreativt dito, såsom vi definierar det. Vi förutsätter att inget av de kreativa företagen har några särdrag som begränsar möjligheten att tillämpa teorierna som studerats.

Kreativitet likställs ofta med innovation, men ibland definieras de som annorlunda varandra, såsom i de Brabantère (2005). För att kunna dra slutsatser rörande inhämtad teori antas dock att kreativitet och innovation är synonyma begrepp, såvida inget annat uttryckligen påstås.

Vidare förutsätts kreativitet i denna uppsats vara något villkorslöst positivt. Vissa studier ser kreativiteten som icke-önskvärd och närbesläktad med galenskap (Runco 2004). Rehn (2010) bekräftar kreativitetens nödvändighet, men beskriver den samtidigt som farlig, hotfull, bråkig, samt ett urvattnat begrepp. Trots detta kommer vi i detta verk anta att kreativitet alltid är ett positivt begrepp, då nämnda studier utgör en klar minoritet av de texter vi studerat.

1.4.2. Definitioner

- *Kreativitet* – produktionen och utvecklandet av nya och originella idéer, vilka är användbara och inflytelserika (Amabile 1988; Tierney et al. 1999; Paulus & Nijstad 2003 [Runco 2004]).
- *Kreativa industrier* – de branscher där skapande, produktion och distribution av varor och tjänster använder kreativitet och intellektuellt kapital som främsta insatsvara.⁷ UNCTAD:s definition tillämpas (UNCTAD 2008: 13).
- *Kreativa företag* – företag inom kreativa industrier.
- *Kreatör* – person vars primära uppgift är att skapa produkter och tjänster inom kreativa företag.
- *Ledare* – person med formell makt över anställda eller verksamhet inom ett kreativt företag.
- *Projekt* - (större) arbete som skall leda till ett bestämt mål (Bonniere 2002)
- *Business-to-business-företag (B2B-företag)* – företag vars huvudsakliga kund är andra företag eller organisationer (jfr Axelsson & Agndal 2012).
- *Business-to-consumer-företag (B2C-företag)* – företag vars huvudsakliga kund är konsumenter (jfr ibid.).

⁶ Med andra ord, den gör inte skillnad på företag inom olika branscher

⁷ Författarnas översättning

2. Teoretiskt ramverk

I det här avsnittet diskuterar vi de vetenskapliga teorier som ligger till grund för uppsatsen. Vi börjar med en diskussion om urvalsprocessen av relevanta teorier, samt bakgrunden till dessa. Därefter presenterar vi det teoretiska ramverk som vi har utgått ifrån under studien.

2.1. Bakgrund till det teoretiska ramverket

Mycket av den forskning som har bedrivits på kreativitet i företag följer tidigare rekommendationer om att man bör inta fler perspektiv när man forskar om kreativitet (Csikszentmihalyi 1999; Runco 2004). För denna studie har vi funnit två modeller som hjälper studien att ha en ansats i olika perspektiv, samtidigt som de inte är ömsesidigt uteslutande, utan kompletterar varandra. Dessa modeller är *Modellen för kreativitet i organisationer*⁸ som utvecklades av Woodman et al. (1993) och *Modellen för hur man leder kreativitet*⁹ av Amabile et al. (1996).

2.2. Modellen för kreativitet i organisationer

Woodman et al. (1993) tog fram en modell efter en empirisk studie där kreativitetsfrämjande förutsättningar i organisationer påträffades (se Figur 2.). Modellen utgår från Amabiles (1988) och Woodman och Schoenfeldts (1990) teorier om den kreativa kontexten och individen, men utvecklar de båda tidigare modellerna genom att studera företaget som en helhet, där man använder sig av akademiskt konventionella dimensioner för att förklara processer (Anthony & Govindarajan 2007; Slack et al. 2012) i form av insatser, omvandling och kreativt resultat¹⁰. Modellen baseras på att en organisations insatser lägger grunden för företagets benägenhet att vara kreativt. Därför anser vi att den är nyttig att använda för att förstå såväl strukturer som processer i denna studies fallföretag.

Modellen belyser tre kategorier i den kreativa organisationen:

- Individuella kännetecken
- Gruppmissiga kännetecken
- Organisatoriska kännetecken

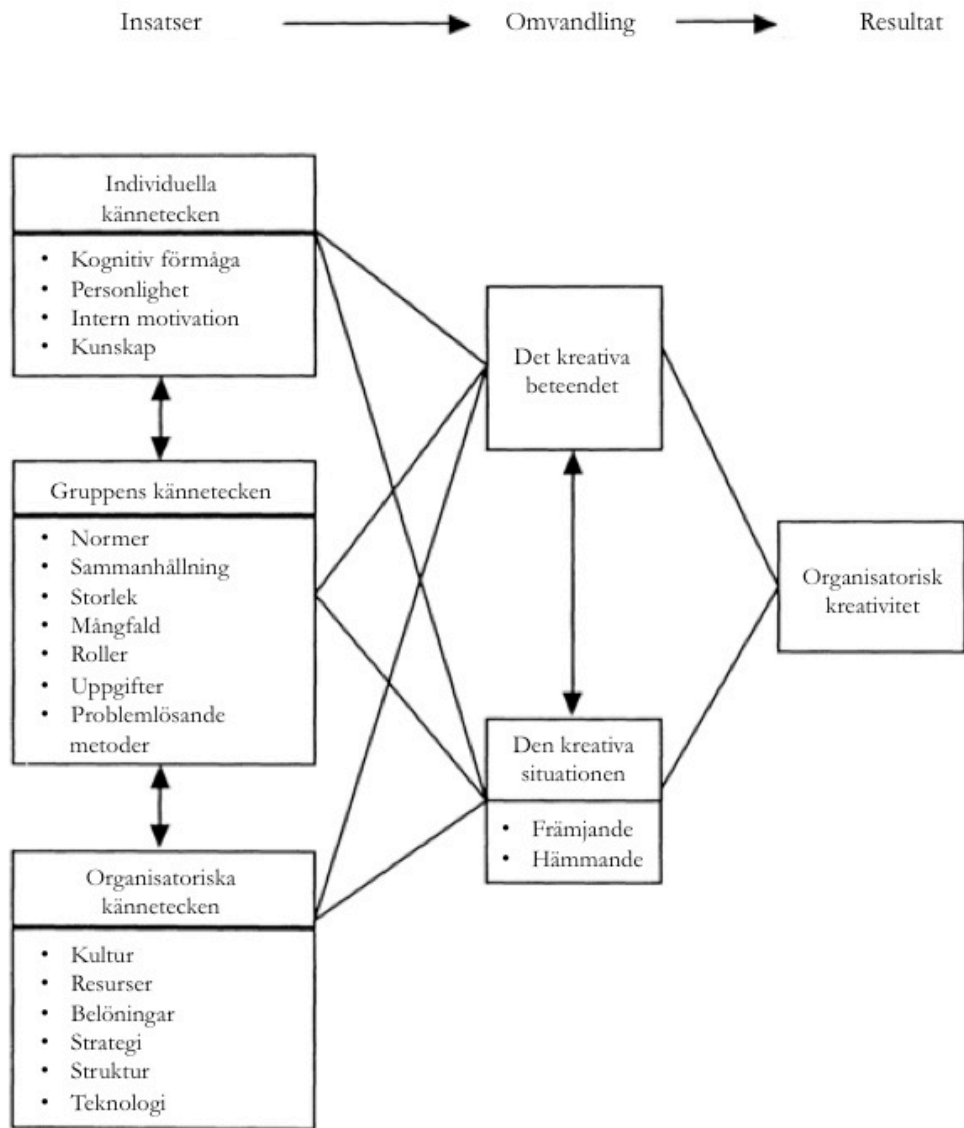
Kännetecknen är insatser, vilket innebär att de utgör en slags drivkraft för omvandling och i slutändan resultat (Woodman et al. 1993). Insatserna påverkar dels det *kreativa beteendet* i organisationen, dels den *kreativa situationen*. De definierar den kreativa situationen som ”den totala

⁸ Författarnas begrepp. Originalnamn: ”*Conceptual links among creative persons, processes, situations and products*” samt ”*Hypothesized linkages among factors related to organizational creativity*” [eng.]

⁹ Författarnas begrepp. Originalnamn: ”*Conceptual model underlying assessment of perceptions of the work environment for creativity*” [eng.]

¹⁰ Författarnas översättning: ”*Inputs*”, ”*transformation*” och ”*output*” [eng.] (se Figur A.1 i Appendix)

summan av sociala och kontextuella influenser på kreativt beteende” (ibid: 310¹¹), med betoning på den kreativa situationen framför det kreativa beteendet. De menar att situationen sätter ramarna för beteendet, genom de kännetecken som beskrivs ovan.



Figur 2. Modellen för kreativitet i organisationer

Trots att modellen kan ge ett sekventiellt intryck, genom att man avläser den från vänster till höger, antar vi att modellen är dynamisk, eftersom omvandlingen torde kunna påverka insatserna, och resultatet påverka omvandlingen. Med andra ord kan modellens beståndsdelar påverkas av varandra endogent, och inte i en följdriktig ordning (jfr March 1978).

¹¹ Författarnas översättning: ”[...] sum total of social and environmental (contextual) influences on creative behavior.” [eng.]

I artikeln diskuteras också ett antal hypoteser, utöver modellen. Då hypoteserna byggs på och diskuteras mer utförligt i Amabile et al. (1993) [se nedan], så fattar vi ett medvetet beslut att inte diskutera hypoteserna under avsnitten med Woodman et al. (1993) för att undvika upprepning, varför vi istället håller oss till modellen (se Figur 2.).

Modellen ligger i linje med den kritik som riktades mot att den klassiska byråkratin skulle vara lösningen på alla organisatoriska problem, och som gav upphov till en diskussion om teoretiska särdrag för en så kallad kreativ organisation, där bland annat autonomi och platta organisationer var bättre lämpade (Cummings 1965; Mintzberg 1979 [Jacobsen & Thorsvik 2008]).

Vetskapen, att man genom insatser påverkar det kreativa resultatet, är från ett ledarskapsperspektiv relevant, då man som ledare antas ha inflytande på företagets insatser. Samtidigt redogör modellen dock inte explicit för *hur* man som ledare bör hantera och kontrollera denna typ av företag, då den har ett mer generellt perspektiv. Utifrån ett ledarskapsperspektiv blir den kreativa situationen betonat framför det kreativa beteendet, då vi anser att ledare har auktoritet att skapa och ändra situationer och förutsättningar, vilken slutligen påverkar det kreativa resultatet. Detta speglas i den modell som Amabile et al. (1996) tog fram, och som är en förlängning av den kreativa situationen, eftersom den mer utförligt går in på hur man skapar en kreativt främjande situation.

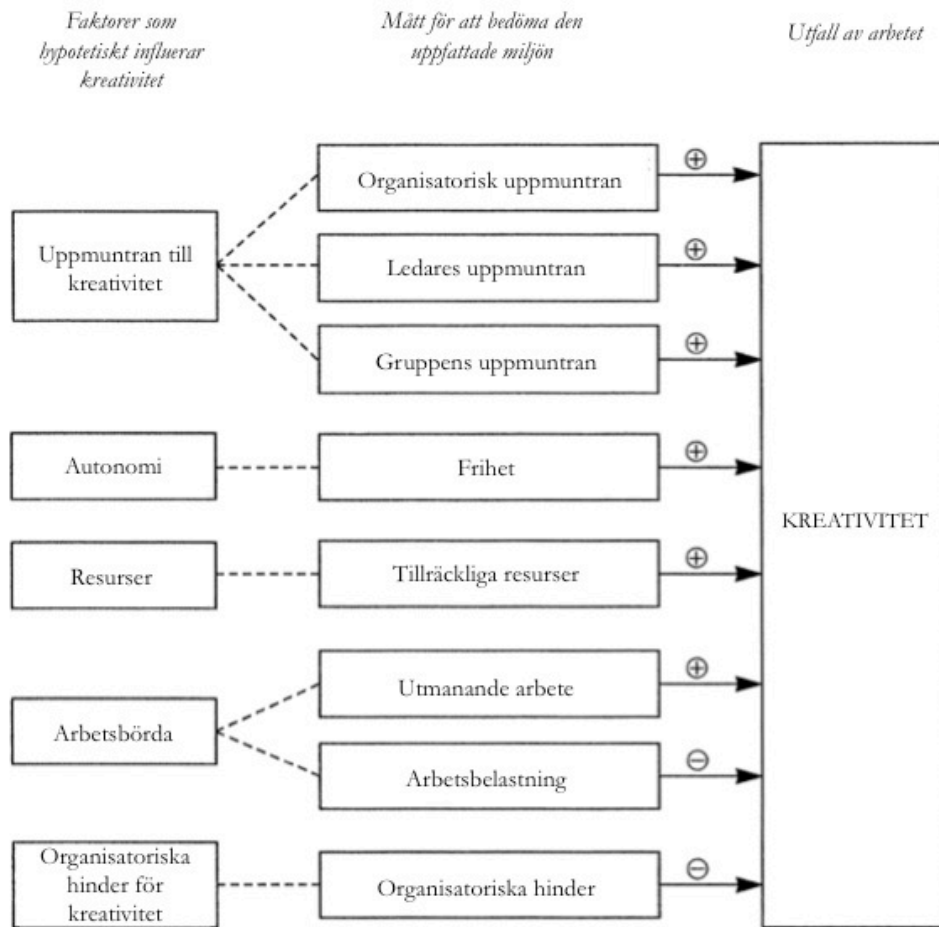
2.3. Modellen för ledarskap av kreativitet

Amabile et al. (ibid.) (se Figur 3.) bygger i stor utsträckning vidare på Woodman et al.'s (1993) modell ovan, i kombination med Amabile (1988) och Amabile & Gryskiewicz (1989). Skillnaden är att denna modell är mer lämplig att använda för ledarskapet i företag som eftersträvar kreativitet, eftersom den diskuterar ett antal organisatoriska verktyg som ledare förfogar över, för att påverka den kreativa situationen. Dessa verktyg delas upp i följande kategorier (se Figur 3.):

- Uppmuntran till kreativitet
- Autonomi
- Resurser
- Arbetsbörda
- Organisatoriska hinder för kreativitet

Kategorierna delas sedan upp i mindre komponenter, vilka har till syfte att specificera hur kreativa situationen kan påverkas. Dessa komponenter har i sin tur blivit angivna en positiv eller negativ påverkan på kreativitet (se Figur 3), något som också hjälper studien att på ett konsekvent

sätt inte bara tydliggöra hur ledarskapet ser ut, utan också redogöra för om det har en positiv eller negativ påverkan.



Figur 3. Modellen för ledarskap av kreativitet

Det är också viktigt att förstå rollen som en ledare har i den kreativa kontexten, där vikten av autonomi och därigenom minskat hierarkiskt tryck gör att ledare hamnar i en roll där maktutövandet ser annorlunda ut än i ett vanligt företagssammanhang (Mumford et al. 2002). Positionsmakt – en persons ställning i en hierarki – förefaller vara mindre viktig i dessa organisationer och konformitetstryck – att få anställda att gå åt samma håll – hämmar kreativa processer (ibid.).

Amabile et al. (1996) framför också att modellen grundas på ledares understödjande av intern motivation¹². Begreppet åsyftar att en person är som mest kreativ när denna är internt motiverad, genom intresse för uppgiften i sig. Detta kontrasteras i extern motivation¹³, där belöningen som fås (externt) när uppgiften har utförts betonas, exempelvis genom monetära eller auktoritära incitament (Amabile 1988; Frey & Jegen 2001). Att intern motivation föregår

¹² Författarnas översättning: "Intrinsic motivation" [eng.]

¹³ Författarnas översättning: "Extrinsic motivation" [eng.]

kreativitet har i senare studier blivit väl underbyggt och dessutom upphöjt till princip¹⁴ (Amabile 1997).

Då denna modell är ledarskapsrelaterad, blir den ett adekvat komplement till Woodman et al.'s (1993) mer organisatoriskt kopplade modell. Amabile et al. (1996) bidrar alltså med ett den dels kompletterar bilden erhålls genom den organisatoriska modellen, dels belyser ledarskapet i kreativa organisationer och pekar på de områden där ledarskapet har påverkan.

Vi vill betona att modellerna till stor del ligger till grund för datainsamlingen och därigenom också empirin, eftersom vi ansåg att de är av stor relevans för att ta reda på vad vi vill undersöka. Genom att strukturera utifrån modellerna erhålls en logisk följd mellan uppsatsens delar, men samtidigt kanske vi missar andra viktiga aspekter som modellerna inte utförligt tar upp i sina kategoriseringar. I linje med vårt syfte så anser vi att den sista kategorin, *Organisatoriska hinder för kreativitet*, blir irrelevant i vårt sökande efter framgångsfaktorer. Beslutet är medvetet och konsekvenserna kan bli att vi förbiser bristfälligheter i fallföretagen. Dessutom vill vi klargöra att vi inte ämnar testa modellerna, utan istället jämföra vad som sägs om kreativitet i ett generellt företag med det kreativa företaget och jämföra med den empiri som i studien tagits fram.

¹⁴ Författarnas översättning: "The Intrinsic Motivation Principle" [eng.]

3. Metod

I detta avsnitt förklarar vi våra metodval för studien och motiverar studiens ansats, urvalskriterierna för fallföretagen samt vilka källor vi har använt oss av. Vi avslutar med en diskussion kring källkritik och studiens tillförlitlighet.

3.1. Val av metod

En explorativ forskningsmetod är fördelaktig för att utforska de områden som tidigare studier inte uppmärksammat och för att systematiskt beskriva ansatser för framtida studier (Andersen 1998; Bell 2006). Då tidigare forskning inte har bedrivits i stor utsträckning kring ledarskap och organisering i kreativa företag, ansåg vi därför att ett explorativt förhållningssätt är adekvat för studien och också i linje med våra intentioner om att öppna dörrar för vidare vetenskapliga arbeten på ämnet.

3.2. Forskningsansats

Att utifrån empiri bilda teorier, kallas för en *induktiv* ansats. I kontrast finns den *deduktiva* ansatsen, där man utifrån existerande teorier bildar hypoteser som man testar gentemot empiri. Slutligen finns den *abduktiva* ansatsen, där man under studiens gång alternerar mellan empiri och teori, varvid dessa ”successivt omtolkas i skenet av varandra” (Andersen 1998; 56) för att få en mer verklighetstrogen bild (ibid.; Bell 2006; Alvesson & Skoldberg 2008).

Vi ansåg att den abduktiva ansatsen var mer lämplig i studien (jfr ”the *methodological* assumption” i Lee 1999), då vi inledningsvis inte hade ett fast teoretiskt ramverk, utan snarare ett antal ramverk som vi ville testa mot empirin för att se vilka om bäst skulle kunna förklara datan. I takt med att vi erhållit ny information under intervjuerna så har vi varvat empiri med teori parallellt, i linje med den abduktiva ansatsen som vi försökt hålla.

Studien använder sig av en kvalitativ metod, då vi ämnar bygga på och utforska existerande teorier snarare än använda teorier för hypotesprövningar i empiri (Denzin och Lincoln 1994; Wilson och Vlosky 1997), vilket går i linje med det explorativa syftet och den abduktiva ansatsen. Dessutom ser vi att studien gynnas av fysisk och psykisk närhet till fallföretagen, då vi därigenom erhåller såväl djup som ingående data (Holme och Solvang 1997; Bluhm et al. 2011). Att förstå hur kreativitet å ena sidan alstras, å andra sidan organiseras och hanteras av ledare, ser vi därför gynnas av en kvalitativ metod.

Slutligen bör noteras att studien inte är *longitudinell*, där avsikten är att göra undersökningar på ett studieobjekt genom att studera objekts tillstånd över tid (Pettigrew 1990). Istället avgränsar sig studien genom att studera en *ögonblicksbild* i nutid, då vi vill kunna jämföra mellan organisationer hur man arbetar i dagsläget.

3.3. Datainsamling och design

Vi har studerat sex kreativa företag¹⁵, vilka faller inom ramen för de definitioner som presenterats ovan. Att genomföra en fallstudie är lämpligt för att bättre förstå individers beteenden och dynamiken i organisatoriska processer (Eisenhardt 1989; Andersen 1998; Yin 2009).

Trots att en fallstudie ofta per definition avser undersökningar av enstaka företag/organisationer/företeelser (Wilson och Vlosky 1997), så framhåller Stake (1994) att större förståelse och bredd avseende vissa fenomen kan förklaras bättre av multipla fallstudier, sammanfogade till en helhet (jfr Yin 2009). Detta resonemang ligger till grund för vårt metodval av ett flertal kreativa företag.

3.3.1. Val av företag

Studien avser att öka förståelsen för hur man leder kreativitet i allmänhet, och i en företagskontext i synnerhet. Eftersom kreativa företag är ett vitt begrepp som innefattar många olika branscher anses det viktigt att studera olika branscher inom nämnda ram, vilket framgår i Tabell 1 nedan.

Fallföretagen har svenska grundare och är baserade i Sverige. Trots att forskningen på ledarskap inom kreativa företag lyser med sin frånvaro på såväl den svenska som den internationella arenan, ser vi ändå att studiens bidrag blir mer konsekvent om företagen har vissa gemensamma nämnare, utöver sin kreativa natur, vilket motiverar vår nationella avgränsning. Ytterligare ett gemensamt element för valda företag är deras goda anseende, vilket kan konkretiseras i de utmärkelser som valda företag har mottagit för sina kreativa bedrifter (se Tabell 1. och Empiri nedan). Utmärkelser för sin kreativa kärnverksamhet anser vi är goda exempel på att ha uppnått framgång i en mer neutral mening. Utmärkelser kan dock anses vara vinklade och baserade på partiska omdömen, då jurymedlemmar ofta arbetar i den bransch där prisutdelningen äger rum.

Vi introducerar nedan fallföretagen.

3.3.1.1. Acne Studios

Acne grundades i Stockholm 1996 av fyra vänner. Ett blandat konstintresse gjorde Acne till ett kreativt kollektiv där man arbetat med alltifrån reklam till mode och leksaker. Kollektivet är idag uppdelat i separata bolag.

Acne Studios arbetar med mode under kreativ ledning av Jonny Johansson och har blivit Sveriges största modeexport¹⁶. Företaget har belönats med designpriser, däribland Guldknappen

¹⁵ Se 3.3.1.Val av företag och Tabell 1.

¹⁶ Bortsett från de stora kedjorna. Se <http://www.dagenshandel.se/nyheter/acne-toppar-exportlista/> (2013-05-10)

2004 och Elle:s modepris vid flera tillfällen, och har etablerat sig på den internationella modescenen, genom butiker i New York och Tokyo och på modeveckan i Paris.

3.3.1.2. DICE

Digital Illusion CE är ett datorspelföretag som grundades 1992 av fyra kollegor. Idag är DICE ett helägt dotterbolag till det amerikanska företaget Electronic Arts (EA).

Företaget har producerat ett 40-tal spel men de stora framgångarna har nåtts tack vare krigsspelet Battlefield som lanserades i början av 2000-talet, och där den senaste upplagan har sålts i 17 miljoner exemplar. För sina spel har företaget vunnit många priser, både i Sverige och utlandet, bland annat på den svenska tv- och datorspelsgalan och i form av Bafta-statyerter.

3.3.1.3. Forsman & Bodenfors

Forsman & Bodenfors (nedan FB) är en reklambyrå grundad 1986, som etablerat sig i reklamvärlden, bland annat som den tionde bästa byrån i världen 2012 och den bästa interaktiva byrån 2013¹⁷.

Företaget har genom åren haft kunder som Volvo, Tele2 och IKEA. Genom sina kampanjer och produktioner har man belönats på svenska och internationella galor, med bland annat ett stort antal Guldäggar och två Grand Prix-titlar i Cannes.

3.3.1.4. Meter

Meter grundades av fyra vänner, sommaren 1990. Det är ett tv-produktionsbolag sedan ett par ågs år av Metronome Film & Television och Shine Group. Företaget ligger i Sverige bakom tv-program som *Idol*, *Bonde söker fru* och *Moraesus med mera* och har vunnit priser för sina produktioner, däribland ett flertal Kristallen-utmärkelser och branschpriset tv-producenternas pris.

3.3.1.5. Prime

Prime är grundat i Stockholm år 1998 av Carl-Fredrik Sammeli och Folke Hammarlind. Idag består företaget av kommunikationsbyrån Prime och analysföretaget United Minds. Arbetet delas upp i följande fyra huvudområden: Trender och analys, Public affairs och krishantering, Corporate communications, samt Marketing communications. Företaget har kontor i Stockholm, Bryssel och New York. För sitt arbete har Prime flerfaldigt belönats med priser som Cannes Lions, Guldägget och Spinn.

¹⁷ Se <http://www.fb.se/about> (2013-05-10)

3.3.1.6. Åkestam.Holst

Åkestam.Holst är en reklambyrå, som i sin nuvarande form funnits sedan 1998, och blev så sent som i fjol utsett till världens bästa reklambyrå i sin storlek¹⁸.

Bland företagets kunder återfinns IKEA, Audi och SOS barnbyar. Företaget har nått såväl svenska som internationella framgångar för sina reklamer och produktioner i form av både Gulddagg och Cannes-lejon.

Företag	Grundat (år)	Anställda	Bransch	Utmärkelser (urval)
Acne Studios	1995-1996 ¹⁹	98 ²⁰	Mode och konfektion	Guldknappen & Elle:s modepris
DICE	1992	323	Datorspel	Baftas & priser vid TV-spelsgalan
Forsman & Bodenfors	1986	106 ²¹	Reklam	Gulddagg & Grand Prix-titlar
Meter	1990	21	Tv-produktionsbolag	Kristallen & TV-producenternas pris
Prime	1998	130	PR och konsultation	Gulddagg & Cannes-lejon
Åkestam.Holst	1998	63 ²²	Reklam	Gulddagg & Cannes-lejon

Tabell 1. Fallföretagen

För att summera kriterierna och motiveringen till studieobjekten, är företagen (se Tabell 1.):

- grundade i Sverige
- representanter för olika typer av företag inom ramen för kreativa industrier (såsom den definierats)
- framgångsrika sett till utmärkelser, bedrifter och gott anseende i sin verksamma bransch

¹⁸ Se <http://adage.com/article/special-report-small-agency-awards-2012/akestam-holst-ad-age-small-agency-2012-winner-gold/236478/> (2013-05-10)

¹⁹ Inget absolut grunddatum återges; företaget registrerades dock 1995

²⁰ Baseras på det svenska moderbolaget; nationella och internationella dotterbolag har medvetet fränsetts

²¹ Endast moderbolaget F&B, och inte koncernen

²² För Åkestam Holst Intressenter AB

3.3.2. Primärkällor

3.3.2.1. Intervjumetod

Studien består av intervjuer med totalt 16 personer. Intervjuerna har i regel varit semistrukturerade, då vi under intervjuerna inbjudit personerna att fritt diskutera sina idéer kring organisationen, dess miljö och processer. Denna frihet inledde ofta intervjutillfällena, varpå vi så småningom smalnat av intervjun med de frågor som studien ämnar besvara. Denna intervjuform har delvis inspirerats av Scheibelhofers (2008) diskussion om problem-centrerade intervjuer²³, där inledande frihet är viktigt för att främja inledande resonemang²⁴. I nästa steg av intervjun återkopplar man till vad som inledningsvis sagts. Intervjuerna har tagit mellan 45-90 minuter, där båda författarna närvarat. Majoriteten av respondenterna har godkänt inspelade intervjuer, vilket har underlättat det efterföljande analysarbetet då vi har kunnat gå tillbaka under empiri- och analysarbetet för att säkerställa citat och dylikt.

3.3.2.2. Intervjudeltagare

I företagen har vi velat få tag på flera perspektiv för att få en nyanserad bild av hur organisation och ledare förhåller sig till kreativt arbete. Av den anledningen har intervjuer genomförts med minst en ledare och en kreatör, i varje företag.

Antalet intervjupersoner skiljer sig ibland mellan företagen, då vi på vissa företag kommit i kontakt med fler än en person i varje kategori, men i regel så har två-tre personer intervjuats, per företag (se Tabell 2.) vilket vi ser har bidragit till en djupare och mer nyanserad bild av fallföretagen.

²³ Författarnas översättning: "Problem-centred interview (PCI)" [eng.]

²⁴ Vi har medvetet beslutat oss för att inte bifoga ett intervjumanus, dels för att studien är explorativ (vilket motiverar den semistrukturerade intervjumetoden), dels för att vi strukturerat utifrån de rubriker och teser som presenteras i det teoretiska ramverket

Företag	Namn	Titel/Roll	Datum
Acne Studios	Janosch Mallwitz	Designer	2013-03-21
	Erik Litzén	Designer	2013-03-21
	Sofia Fagring	Affärsutvecklingschef/ VD-assistent	2013-04-12
DICE	Daniel Matros	Producent	2013-04-22
	Robert Wasser	Sr. Development Director	2013-05-02
	Niklas Fegreus	Lead Designer	2013-05-02
Forsman & Bodenfors	Anna Qvennerstedt	Copywriter/Ordförande	2013-04-22
	Jimmy Wulff	Filmredigerare	2013-05-06
Meter Television	Anna Tuominen	Projektledare	2013-05-06
	Hanna Eklöf	Musikredaktör	2013-05-06
Prime Group	Peter Lindgren	Kreativ Chef	2013-03-06
	Paula Kurenkunnas	Kreatör	2013-03-13
	Sofia Myrevik	Marknadschef	2013-04-03
Åkestam.Holst	Jesper Holst	Art Director/Delägare	2013-04-19
	Mark Ardelius	Copywriter/Delägare	2013-04-19
	Adam Reuterskiöld	Copywriter	2013-04-19

Tabell 2. Intervjupersoner, respektives roll samt intervjutillfälle

3.3.3. Sekundärkällor

För inläsning av tidigare studier, så har sekundärdata huvudsakligen tillgodogjorts genom litteratur. Information om respektive företag har erhållits dels genom intervjupersoner, dels genom information på hemsidor och databasen Retriever, genom biblioteket på Handelshögskolan i Stockholm.

Större delen av litteraturen har inhämtats via Handelshögskolans databaser för vetenskapliga tidskrifter, i synnerhet Business Source Premier och Scopus. Genom dessa sökmotorer har vi sedan sökt efter forskning genom sökord som ”creativity”, ”creative leaders/leadership/management/industries” och ”organizational creativity. Med sekundärkällorna, så har vi gett oss in i en litterär regression, då vi har velat använda oss av direkta källor snarare än indirekta i enlighet med Schumpeters (1910) rekommendation för studier inom det samhällsvetenskapliga fältet (Muller 2003). Implikationerna av detta är att vi får en

bättre förståelse för litteraturen och att vi undviker att referera till studier genom andra forskares uppfattning.

3.4. Tillförlitlighet och subjektivitet

Eftersom studien är kvalitativ, och då vi dessutom interagerar med studiens fallföretag genom intervjuer, så ser vi att metodvalet fordrar en självreflekterande diskussion.

Fallstudier är en omstridd metod avseende generaliserbarhet (Alvesson och Sköldberg 2008), då det är svårt att avgöra om studiens resultat kan rekonstrueras givet identiska förutsättningar och förhållanden, vilket refereras till som *reliabilitet* (Enerstvedt 1989). Genom att göra en multipel fallstudie så ökar möjligheterna till att generalisera resultatet (Yin 2009), men att intervjua två-tre personer per företag ger i vår mening ingen allmängiltig bild. Att i framtiden genomföra större och eventuellt kvantitativa studier på ämnet, är därmed önskvärt²⁵.

Validitet åsyftar om man mätt det som man avser att mäta (Ejvegård 2009; Ittner & Larcker 2003). Vi etablerade tidigt det teoretiska ramverket, dels för att få en följdriktighet mellan uppsatsens delar, dels för att mäta det som vi faktiskt vill få reda på. I takt med att arbetet fortlöpt så har vi förfinat våra frågor, för att ytterligare säkerställa en hög grad av validitet.

Lee (1999) diskuterar subjektivitet i kvalitativa studier, vilken påverkar tillförlitligheten genom två antaganden: det *axiologiska* – att man som forskare arbetar i en öppet värdegrundad och subjektiv miljö – och det *epistemologiska* – att man som forskare interagerar med det studerade objektet. Lees epistemologiska antagande påminner om [konstitutiv] *reflexivitet* (Creswell & Miller 2000; Keso et al. 2009), att man som forskare måste ha ett kritiskt förhållningssätt till sin roll i studien, då man är en del av den studerade omgivningen och därigenom kan påverka den (jfr ”*enactment*” [Weick 1988]). Vi är medvetna om att vi kan ha haft en påverkan på utfallet genom eventuell subjektivitet i intervjufrågorna, genom att vi eventuellt har ställt ledande frågor eller att respondenten försöker gissa sig till vad vi vill få reda på. Med detta i åtanke, så kan primärdatan, genom detta, ha påverkats.

²⁵ Se 6.3. Förslag till vidare forskning

4. Empiri

I detta avsnitt beskriver vi den empiri som vi har samlat in under studien. Den är i stort strukturerad utifrån modellerna i det teoretiska ramverket, men vi kompletterar med processerna, då vi anser att dessa utgör en viktig del i att förstå i företagen.

4.1. Acne Studios

4.1.1. Processen

Acne Studios producerar konsumentprodukter i projekt, kallade kollektioner. Jonny Johansson, CD, inleder processen med att presentera temat för kommande kollektion. Temat är fritt för kreatören att tolka där man själv får leta upp information inom temats ram. Designern kan själv påverka utformningen av arbetsprocesserna (Erik Litzén & Janosch Mallwitz 2013, intervju, 21 mars) och besväras av få administrativa uppgifter, på sin höjd genom mejlkorrespondens under arbetets gång (ibid.).

Kreatören får regelbunden återkoppling genom avstämningsmöten. Deadlines avgör hur länge man får skapa, och när man istället ska förbereda inför visning. Knappt två dagar efter denna inleds arbetet på nytt med nästa kollektion (Sofia Fagring 2013, intervju, 12 april.). När en kollektion färdigställts och innan den går ut till införsäljning, träffas en grupp med ekonomer och affärsutvecklare på företaget för att diskutera kollektionen utifrån ekonomiska kriterier och fattar då beslut om priser samt eventuella förändringar av kollektionen. Processen upprepas sex gånger årligen²⁶ (ibid.).

4.1.2. Företaget

4.1.2.1. Individiden

Intresset för mode genomsyrar företaget, även om individernas bakgrunder skiljer sig åt. Ekonomer kommer ofta från en handelsutbildning, ofta med konsult- eller bankerfarenhet (ibid.). Designers har en konst- eller designhögskoleexamen (Litzén & Mallwitz 2013, intervju).

Som designer söker man sig ofta till annan estetik för inspiration till sitt arbete, såväl på fritiden som på arbetet (ibid.). Många på företaget söker sig dit för varumärkets skull, eftersom man kan stå bakom produkterna och vill vara en del utav Acne Studios (Fagring 2013, intervju).

4.1.2.2. Gruppen

Grupperna är fasta i sin utformning och består av både kreatörer och ekonomer. Den kreativa arbetsgruppen delas upp i design, mönsterkonstruktion och produktutveckling (ibid.). Vid

²⁶ Dam Pre S/S & A/W, Dam Main S/S & A/W samt Herr Main S/S & A/W.

regelbundna möten diskuterar man hur arbetet fortlöper, idéer är något som växer fram i gruppen genom sådana presentationer och möten.

4.1.2.3. Organisationen

Företagets avdelningar sitter separat, men den kreativa arbetsgruppen sitter nära varandra och i öppna landskap. Kreatörernas idéer är välkomna och som kreatör tillåts man fritt leta efter inspirationsmaterial, dock inom kollektionens ramverk. Idag sker detta främst genom efterforskningar på kontoret och i företagets bibliotek (Mallwitz 2013, intervju).

Informationsflödet är öppet mellan avdelningarna och kommunikation är viktig i den kreativa processen (ibid); kommunikationen handlar mer om vilken typ av produkt som efterfrågas, snarare än detaljer på produktens utseende (Fagring 2013, intervju).

4.1.3. Ledarskapet

4.1.3.1. Uppmuntran till kreativitet

Teman som presenteras för kommande kollektioner är ofta vaga. Det betonas att man därmed ges kreativ frihet, men att man saknar tydlighet. Syftet är att få kreatörerna att komma igång och skapa (Litzén & Mallwitz 2013, intervju). Man uppmuntras att experimentera och utgå från sig själv som designer. Samtidigt betonas att Jonny beslutar om det estetiska uttrycket, även om det framhålls att ”dåliga” idéer snarare är idéer som kan utvecklas (Litzén & Mallwitz 2013, intervju). I modedeföretag hålls den kreativa chefen personligen ansvarig för kreativiteten, vilket innebär att Jonny bör få mandat att bestämma över kollektionen (Fagring 2013, intervju). Kreatörerna är välkomna att dela med sig av sina tankar men det understryks att Jonnys riktlinjer påverkar det estetiska utrymmet (Litzén & Mallwitz 2013, intervju).

4.1.3.2. Autonomi

Som kreatör får man arbeta självständigt, särskilt gällande det praktiska, alltså *hur* man arbetar. Som nämnts, finns riktlinjer i den kreativa processen, så tillåts man en stor grad av frihet i sitt arbetssätt (Mallwitz 2013, intervju). Nyanställda kreatörer upplever frihet och en känsla av att vara behövd på företaget (Litzén 2013, intervju).

VD är frikopplad från den kreativa processen, även om denne följer arbetet genom avstämningsmöten. Däremot har VD en viktig och tongivande roll i arbetet med att se över vilken typ av produkter som ingår i kollektionen samt dess priser; en process i vilken design-teamet oftast inte deltar (Fagring 2013, intervju). Kreatörerna känner till att vissa plagg kommer att tas ur kollektionen, men påpekar samtidigt att produkter försvinner i tidigare skeden allteftersom Jonny återkopplar (Litzén & Mallwitz 2013, intervju).

4.1.3.3. Resurser

Kreatörerna känner att den kreativa friheten återspeglas i tillgängliga resurser. Det berättas om textilmässor där kreatörerna uppmanas att fritt hitta textilier som kreatören vill arbeta med, utan tanke på kostnaden. Man är dock medveten om att alltför kostsamma produkter kan skäras bort från kollektionen, till följd av ekonomiska begränsningar (ibid.). Mellan design och inköp finns en ömsesidig förståelse för produktkostnader, mycket tack vare effektiv kommunikation i företaget (Fagring 2013, intervju).

Som kreatör förväntas man skapa plagg i en snabb takt och det finns inte alltid tid att, på djupet, utveckla sina idéer. Företagets höga ambitioner gör att man överutvecklar mycket, att man skapar mer än vad som slutligen produceras (Litzén & Mallwitz 2013, intervju).

4.1.3.4. Arbetsbörda

Tiden innan modevisning är mest hektisk men, som nämnts ovan, arbetet med den nya kollektionen inleds redan två dagar efter visning. Företaget har uppsatta arbetstider, men kreatörer arbetar ofta utanför dessa, i synnerhet kvällstid (Fagring 2013, intervju). Kreatörerna menar att arbetet kan vara stressigt men framhåller att det är en del av arbetet då företaget är ambitiöst och litar på sina kreatörer (Litzén & Mallwitz 2013, intervju).

En så kallad range plan föreslår antal och typ av plagg som måste finnas med i kollektionerna, och för kreatörerna handlar det mycket om att kryssa i rutor, att vissa plagg finns med i kollektionen. Det betonas som en mindre kreativ och automatisk del av jobbet, men också att *”it goes with the job”* (Mallwitz 2013 intervju).

4.2. DICE

4.2.1. Processen

DICE arbetar, utöver underhåll och så kallade buggfixar, främst i projektform då spel skapas för en konsument. Projekttiden varierar, vilket främst beror på spelets omfattning och tidpunkten för ett strategiskt förutbestämt lanseringsdatum. Generellt är projekten stora i omfattning, vilket gör att stora fasta projektgrupper, med undergrupper, involveras. Varje undergrupp leds av en Development Director (nedan DD), ett slags projektledare med ett internt ansvar för bland annat budget, och en Producent som ansvarar för spelets vision och design, samt de externa kontaktytorna, såsom kommersialisering och marknadsföring. Inom DICE finns också en Creative Director (nedan CD) som har ett övergripande ansvar för de kreativa processerna och kvalitén på spelen som produceras (Daniel Matros 2013, intervju, 22 april).

4.2.2. Företaget

4.2.2.1. Individiden

Utbildningsbakgrunden bland de anställda varierar beroende på vilken arbetsuppgift den anställda har; här finns såväl civilingenjörer som illustratörer. Det som dock förenar samtliga anställda är det stora spelintresset; många har spelat på hög svensk och internationell nivå (Niklas "Figge" Fegraeus & Robert Wasser 2013, intervju, 2 maj).

4.2.2.2. Gruppen

Projektgrupperna på DICE kallas team och leds av så kallade Leadsteam. Inom DICE finns minst tre team; *Operations*, *Battlefield 4* och ett team som arbetar med det nya Star Wars-spelet. Mer information än så finns av sekretessskäl inte att tillgå (ibid.).

4.2.2.3. Organisationen

Trots DICE amerikanska ägarskap kännetecknas företaget av en, i relation till andra utländska och EA-ägda bolag, icke-hierarkisk *kultur* (ibid.), även om organisationsstrukturen är hierarkisk (Matros 2013, intervju). Idéer, åsikter och feedback från samtliga anställda på företaget tillvaratas och värderas, oavsett om den anställda är vaktmästare eller DD (Fegraeus & Wasser 2013, intervju). Det öppna kontorslandskapet bidrar också till en förbättrad konversation mellan de anställda. Som ett exempel sitter CD mellan ett fyrtiotal grafiker och några testare, vilket underlättar ett öppet klimat och minskar upplevda hierarkier (ibid.).

4.2.3. Ledarskapet

4.2.3.1. Uppmuntran till kreativitet

Företagets flaggskepp, Battlefield, har ett stort antal hängivna spelare runtom i världen. Med det i åtanke kan inte spelet ändras för mycket då en ny version skapas, eftersom att företaget då riskerar att förlora spelare. Kreativitet på DICE anses hör ihop med en plan; inget är lösryckt och företaget har ett ansvar för spelet gentemot sina kunder (Matros 2013, intervju). Företaget har ett visst varumärkesansvar, men det är samtidigt viktigt för företaget att vara i framkant för att på sikt överleva (Fegraeus & Wasser 2013, intervju). Inspiration hittas ofta genom att spela andra spel, dock finns en oskriven regel att aldrig stjäla en idé från en konkurrent, vilken följs under alla omständigheter (Matros 2013, intervju).

Kreativa prestationer premieras genom ett å bonussystem, vilket bland annat är influerat av det amerikanska ägarskapet (ibid.), även om bonussystem fanns även innan EAs förvärv av DICE (Fegraeus & Wasser 2013, intervju). Systemet berör alla anställda och baseras på prestation i relation till de mål som satts upp i början av året, både på grupp- och individuell basis (ibid.).

DICE vinner också ett stort antal priser, vilket är glädjande för de anställda. Dock har framgångarna blivit så många att det inte längre går att ha koll på samtliga (ibid.).

De tydliga hierarkierna inom bolaget bedöms kunna hämma kreativiteten. En idé måste i vissa fall²⁷ klättra genom sex till sju instanser att för att en förändring ska kunna ske. Detta gör att anställda ibland kan dra sig för att framföra sina idéer (Matros 2013, intervju). EA har dock inget inflytande över själva skapandet av ett spel, utan mer över vilken typ av spel som skall skapas, samt integrationen av detta i deras plattformar (ibid.).

4.2.3.2. Autonomi

Att styra kreativiteten hos de anställda upplevs vara svårt, däremot kan man förmedla en känsla och agera språngbräda åt kreatörernas egna kreativitet, detta bedöms vara viktigt då ett spel annars tenderar att bli för spretigt och inkonsekvent (Fegraeus & Wasser 2013, intervju). Det finns en stor frihet inom DICE, både vad gäller hur jobbet utförs och vad som skapas i processerna. Dock så finns det en tydlig formel att hålla sig till – spelen får inte se ut hursomhelst, utan måste vara förenliga med befintliga varumärken och/eller affärsstrategi (Matros 2013, intervju). Var och när arbetet sker är däremot väldigt fritt, så länge arbetsuppgifterna sköts (ibid.).

4.2.3.3. Resurser

Ambitionsnivån på DICE är hög. Den stora hängivenheten till spelet bland de anställda gör att många vill göra något fullt ut. Antingen görs något ordentligt, eller inte alls. Som exempel nämns en Audio Director som sprängt ett hus med hjälp av en militär stridsvagn för att få till ett autentiskt ljud. Dock sätter begränsade ekonomiska och tidsmässiga resurser stopp för att genomföra alla idéer (ibid.).

Företaget erbjuder också resurser för personalen att inspireras, och biobesök nämns som ett exempel (Fegraeus & Wasser 2013, intervju).

4.2.3.4. Arbetsbörda

Arbetsetiderna på DICE följer generellt normala 40-timmarsveckor, men då det närmar sig spelsläpp arbetar man avsevärt mer, en period som kallas ”crunch”. Dessa perioder inträffar endast med ca 2-3 års mellanrum (Matros 2013, intervju). Arbetet kännetecknas också av lugnare perioder, framförallt direkt efter ett spelsläpp, vilka i stort sätt tar ut ”crunch”-perioderna. (Fegraeus & Wasser 2013, intervju).

Stundtals används tidiga deadlines som ett styrverktyg. Detta handlar mer om att ha en tidsbuffert än att kreativitet skulle gynnas av tidspress, även om lite tidspress anses vara bra

²⁷ Exempelvis vid ett så kallat High level concept

(ibid.). Ett spel skulle sannolikt inte bli särskilt bra om det funnits obegränsat med tid att producera det, och några av de mest briljanta lösningarna har skapats under hård tidspress. Det är således en fin balans mellan positiv och negativ stress (ibid.).

4.3. Forsman & Bodenfors

4.3.1. Processen

FB arbetar så gott som uteslutande i projektform med en känd företagskund. Processen startar med att FB kontaktas av en uppdragsgivare med en problemformulering, ofta genom en brief²⁸. Därefter förfinar projektgruppen kundens brief, något som på många andra byråer görs av en planner (Anna Qvennerstedt 2013, intervju, 22 april). Processen består inte av formella dokument, istället talar man om processen som ”organisk”, där det handlar om att arbetsgruppen ska kavla upp ärmarna, göra jobbet och leverera resultat av hög kvalitet (ibid.).

Så småningom presenterar man för uppdragsgivaren var man strategiskt vill ta projektet. Därefter kommer idépresentationen. När kund och FB har enats om idéerna, så inleds diskussioner om produktionen (ibid.), där det handlar om att göra verklighet av idéerna (Jimmy Wulff 2013, intervju, 6 maj).

4.3.2. Företaget

4.3.2.1. Individiden

De flesta kreatörer²⁹ har en bakgrund från reklamvärlden, men det finns anställda med andra utbildningar, däribland från Handelshögskolan i Göteborg som främst arbetar som planners eller projektledare (Qvennerstedt 2013, intervju).

Som kreatör förväntas man vara intresserad av det kreativa arbetet, men de flesta påvisar också ett intresse för de strategiska frågorna. Det betonas att detta speglas i hur processen ser ut, där varje kreatör är delaktig i hur projektet ska förlöpa ur ett strategiskt perspektiv. Dessutom förväntas man ta ansvar som kreatör, inte bara för projekten, utan också för företaget (ibid.; Qvennerstedt 2013, intervju).

4.3.2.2. Gruppen

Arbetsgrupperna är uppbyggda av art director, copywriter, projektledare, produktionsledare och formgivare. Ofta ingår också planner, webbproducent och filmproducent. Arbetsgrupperna är bestämda sett till roller men inte till deltagare; ”fasta team” underlättar effektiviteten, men inte

²⁸ En projektidé/-beskrivning

²⁹ Art director, copywriter & formgivare

nödvändigtvis kreativiteten, understryker man. Som ensam eller i stora grupper producerar man sällan de bästa idéerna; två-tre personer framhålls som idealt (ibid.).

Projektledaren ansvarar förvisso för projekt och kund, men besluten tas av arbetsgruppen gemensamt. Kreatörerna som kollektiv har på FB, historiskt sett, haft mycket att säga till om angående det kreativa utfallet, men det råder sällan oenighet mellan kreatörer och projektledare (ibid.).

4.3.2.3. Organisationen

På FB arbetar man som ett kollektiv för resultat av världsklass, samtidigt som man är starkt lojal mot kunderna. Man arbetar i öppna landskap där man uppmuntras att diskutera företagets projekt. Organisationen betonas som platt och man kan utan problem starta en diskussion med vem som helst, oavsett position (Wulff 2013, intervju.).

Man förväntas dela med sig av sina idéer och att sitta ensam och förfina sina idéer, accepteras inte. Kommunikation understryks därför som viktig på FB (ibid.; Qvennerstedt 2013, intervju). Det finns rutiner i projekten, där man presenterar sina idéer för opponenter, som återkopplar till arbetsgruppen med konstruktiv kritik (ibid.).

4.3.3. Ledarskapet

4.3.3.1. Uppmuntran till kreativitet

FB strävar efter att åstadkomma resultat av världsklass i allt man tar sig för (Qvennerstedt 2013, intervju). Man vill etablera en kultur där man arbetar mot att skapa framgångsrika kampanjer genom hårt arbete och förväntningarna är höga på kreatörerna att göra detta (Wulff 2013, intervju). Samtidigt måste man vara lojal mot uppdragsgivarens önskemål (Qvennerstedt 2013, intervju).

Det finns inga system för att belöna lyckade kreativa arbeten på företaget, men externa tävlingar kan fylla en belönande funktion. Tävlingar är dock alltid sekundärt, då den stora kicken som kreatör kommer från att skapa något som får genomslag (ibid.). Generellt är kreatörerna själva medvetna om nivån på det kreativa utfallet även utan bekräftelse genom tävlingsresultat (Wulff 2013, intervju).

Det sker regelbundna möten i projekten, ofta genom ”golvet”³⁰ där man lägger fram sina idéer för diskussion och opponering. Det är ett sätt säkerställa att företagets anställda tar ansvar för att projekten håller högsta nivå i utförandet (ibid.; Qvennerstedt 2013, intervju.).

³⁰ Begreppet härrör från den tiden då företaget arbetade i synnerhet med print och utskrifter. Man la ut dessa på kontorsgolvet, där man sedan förde diskussioner kring dem – man använder idag inte golvet på detta sätt i lika stor utsträckning, men begreppet, i sammanhanget att ge feedback och visa sina alster, har hängt med sedan dess.

4.3.3.2. Autonomi

Projektledaren är formellt ansvarig för projektet, men alla i arbetsgrupperna är ansvariga för projektets utfall. Som kreatör får man utrymme att hitta sitt uttryck och sin roll i gruppen; företaget framhålls som tålmodigt gentemot sina kreatörer, men samtidigt finns en bortre gräns där man måste börja producera (ibid.).

Det är upp till varje kreatör att synas och ta sig in i arbetsgrupperna (ibid.). Det kan finnas ramar, exempelvis sett till vilken typ av media som kampanjen ska använda sig av, men FB är en ”modig byrå” där man har förtroende för sina kreatörer och ger dem ”fria tyglar” (Wulff 2013, intervju).

FB har ingen kreativ chef men istället en ”kreativ support”-grupp, bestående av fyra kreatörer från ledningsgruppen. Gruppens funktion är att skapa förutsättningar för kreatörer att vara så kreativa som möjligt och inte att gå in i projektets detaljer (Qvennerstedt 2013, intervju).

4.3.3.3. Resurser

Den brief som avtalas med uppdragsgivare ligger till grund för projektet och avgör de ekonomiska och tidsmässiga begränsningarna för projekten.

Det finns möjlighet att inspireras under arbetstid, genom att exempelvis besöka ett museum eller gå på föreläsningar om relaterade ämnen, ensam eller i grupp med kollegor. På kreatörsdagar samlas kreatörskollektivet för inspiration och diskussion. Dessa dagar inträffar inte regelbundet, men företaget arbetar för fler kreatörsdagar (Qvennerstedt 2013, intervju).

Beroende på tävling och om man är nominerad till pris, får kreatörerna möjlighet att följa med till olika tävlingar. Man får resa mycket om man vill, men det är upp till var och en att be om detta då företaget inte frågar varje kreatör om intresse för att resa (Wulff 2013, intervju).

4.3.3.4. Arbetsbörda

Företaget har fasta kontorstider, men ofta arbetar man mer än så (ibid.). Vissa perioder är mer stressiga än andra, då olika faser av projekten kräver man måste arbeta kvällar och helger (Qvennerstedt 2013, intervju).

I regel är företaget ganska fullbelagt vad gäller arbetsbörda. Trots de fasta kontorstiderna, tillåts kreatörerna viss flexibilitet i arbetstider (Qvennerstedt 2013, intervju). Unga kreatörer tillbringar fler timmar på kontoret än äldre kollegor, som snarare arbetar hemifrån då de har familj (ibid.; Wulff 2013, intervju).

4.4. Meter

4.4.1. Processen

Meter producerar tv-produktioner för tv-kanaler, vilket görs i projektform. Den kreativa processen varierar mycket mellan projekten och beror på programmets format. Vissa av formaten köps in, andra är utvecklade inom företaget. Generellt startar ett projekt med en producent, som ansvarar för det innehållsmässiga i programmet och är ofta ursprungsidéskaparen, samt en projektledare, vars ansvar är av administrativ karaktär. Dessa rekryterar i sin tur en redaktion, vilka planerar programmets format tillsammans med kunden. Kunden är ofta en tv-kanal, som Meter arbetar nära med under projektet. Sedan rekryteras ett team, vars utformning varierar med programmets format. Majoriteten av alla anställda i ett projekt arbetar på frilansbasis (Anna Tuominen, intervju 2013, 6 maj). Sedan planeras programmet minutiöst fram till tiden för inspelning, där den kreativa processen pågår hela vägen. Inspelningsperioden är intensiv och ofta komprimerad till ett fåtal dagar då allt måste gå enligt plan (ibid.).

4.4.2. Företaget

4.4.2.1. Individiden

De anställda på Meter har hamnat i sina nuvarande roller av en ren slump (Hanna Eklöf, intervju 2013, 6 maj). Tv-branschen är populär att arbeta inom och tjänsterna är få, vilket innebär att det är hög konkurrens om tjänsterna. Generellt startar man längst ner i karriärstegen som praktikant och jobbar sig sedan uppåt – vissa har eftergymnasial utbildning men bakgrunderna är blandade. Praktiskt taget alla i branschen har sitt jobb som sin hobby (Tuominen 2013, intervju).

4.4.2.2. Gruppen

Varje större projekt består av ett antal mindre arbetsgrupper, vilka sysslar med allt ifrån redaktionellt innehåll till ljud och ljus. Vilka arbetsgrupper som finns och hur de är bemannade är projektspecifikt. Projektledaren bemannar de tekniska positionerna och producenten tillsätter personer för att skapa programmets innehåll. Att ha exakt rätt person på rätt position bedöms vara en viktig framgångsfaktor. Varje vecka hålls minst ett redaktionsmöte, där allt som händer i projektet går igenom (Tuominen 2013, intervju).

4.4.2.3. Organisationen

Att Meter är ett av de största produktionsbolagen i Sverige leder till att arbetet är mer organiserat än hos mindre konkurrenter (Eklöf 2013, intervju). Här finns bland annat en renodlad ekonomiavdelning, en produktionschef som rekryterar projektledare och producenter, samt en

utvecklingsavdelning som arbetar med att utveckla nya tv-format. Meter har också ett öppet kontorslandskap.

4.4.3. Ledarskapet

4.4.3.1. Uppmuntran till kreativitet

Graden av kreativ frihet varierar från projekt till projekt och beror dels på programmets format och dels på vem producenten är. Produktioner där artister medverkar blir ofta mer spontana än andra, till följd av artisternas oberäknelighet, och därmed tillåts produktionens anställda vara mer kreativa (Tuominen 2013, intervju). Det framgår också att en modig producent tillåter de anställda att ta större risker (Eklöf 2013, intervju).

Många inom tv-branschen är bekräftelsesökande och emotionella, varför uppskattning är högt värderat. Branschfolket anses vara duktiga på att också visa uppskattning då någon gjort något bra (ibid.). Utmärkelser såsom Kristallen spelar roll, men branschens ringa storlek, gör att de flesta känner till vilka som står bakom vilket program (Tuominen 2013, intervju).

Många av idéerna inom ett projekt kommer från exempelvis redaktörer och inslagsproducenter och inte alltid från producenten, även om denne har det sista ordet i den kreativa processen (ibid.). Idéutbyten sker ständigt mellan de olika projekten i företagets lokaler, men det handlar mest om att stämma av så att samma saker inte görs i två skilda program, mer än att inspireras av varandra (Eklöf 2013, intervju).

Som kreatör är det mycket tydligt vad som förväntas av en, från ett tidigt stadium av projektet (ibid.). En stor del av hur ett program ska se ut bestäms redan från början i samarbete med tv-kanalen, men det pågår också en ständig dialog mellan Meter och kanalen (Tuominen 2013, intervju).

4.4.3.2. Autonomi

Branschen är generellt icke-hierarkisk, men det framhålls att lite hierarki behövs för att hålla ihop projekten, genom att ha producenter och projektledare som chefer (Tuominen 2013, intervju). En mycket engagerad producent minskar förvisso friheten för den anställde, men de positiva sidorna anses väga över (ibid.) och en producent måste lägga sig i för att slutprodukten skall bli bra (Eklöf 2013, intervju).

Samarbetet med tv-kanalerna är också begränsande i varierande utsträckning. Ofta är det frustrerande att inte få igenom sina idéer då någon från tv-kanalens eller en programledare motsätter sig med egna idéer (ibid.).

4.4.3.3. Resurser

Meter begränsas ständigt av pengar och tid; kanalerna betalar mindre men vill ha mer för sina pengar (Tuominen 2013, intervju). Även i projekten får detta följdverkningar och Eklöf kan som exempel inte välja vilken artist som helst till ett program, till följd av den ekonomiska begränsningen för projektet (Eklöf 2013, intervju).

4.4.3.4. Arbetsbörda

Arbetet på Meter kan vara väldigt utmanande och möjligheten att ta sig an utvecklande uppdrag är stor (Tuominen 2013, intervju). Det finns också mindre omfattande och mer standardiserade projekt, vilka är bra att omväxla de mer utmanande projekten med (ibid.).

Under normala omständigheter arbetar de meteranställda enligt vanliga svenska kontorstider. Detta är dock inget krav, arbetet kan för det mesta ske när som helst, så länge det blir gjort (ibid.). Vid tiden för inspelning ökar arbetsbelastningen markant och man arbetar mycket kvällar och helger, samtidigt som man reser (ibid.), och stressnivån kan orsaka personliga problem hos många (Eklöf 2013, intervju).

4.5. Prime

4.5.1 Processen

Prime är ett B2B-företag och arbetar huvudsakligen i projektform med en kund per projekt. Projekten är organiserade på olika sätt, beroende på uppdragets art. Varje projekt har en projektledare, vars uppgift är att ansvara för kundkontakten och leveransen³¹ under projektet (Paula Kurenkunnas, 2013, intervju 13 mars). Varje vecka hålls veckomöten, vars uppgift är att höja leveransernas kvalitet (Peter Lindgren 2013, intervju, 6 mars). Prime har ett antal kreativa chefer, vars främsta uppgifter är att stötta de kreativa processerna inom projekten, samt att ta ett ansvar för leveranserna till kunden håller tillräckligt hög kvalitet (ibid.).

4.5.2. Företaget

4.5.2.1. Individerna

På Prime finns allt från ekonomer och ingenjörer till före detta politiker. Gemensamt för dessa är ett stort personligt intresse för kommunikation och politik, vilket framhålls under intervjuerna. På Prime är det viktigt med ett stort samhällsintresse och att själv inhämta omvärldsstoff på sin fritid (Lindgren 2013, intervju). Prime specialiserar sig på innehållet i kommunikation, snarare än det konstnärliga, men organisationen rymmer också grafiska formgivare (Kurenkunnas 2013, intervju). De anställda förväntas också ta ansvar för företagets utveckling genom att ge förslag på

³¹ Det som har producerats under projektet och som så småningom skall levereras till kunden.

nya kundsamarbeten. Medarbetaren förväntas sedan ta förslaget vidare, förutsatt att det uppfyller krav på lönsamhet eller utveckling på individ- eller organisationsnivå. Detta kallas ”initiativets makt” (Sofia Myrevik 2013, intervju, 3 april).

4.5.2.2. Gruppen

Projektet inom Prime bedrivs i gruppform. Den mångsidiga kompetensen som finns inom bolaget tas tillvara på i projekten; arbetsgruppernas sammansättning är noga genomtänkt, projekt för projekt, och heterogenitet ses som något positivt. Kreativa idéer beskrivs uppstå i mötet mellan personer med olika bakgrunder. Det råder dock delade meningar om huruvida de bästa idéerna uppstår i grupp eller i ensamhet.

4.5.2.3. Organisationen

På Prime tillämpas meritokrati³²; det som spelar roll för en anställds framtida arbetssituation är vad denne tidigare har åstadkommit inom företaget (Myrevik 2013, intervju). Detta leder till att organisationen är platt och baserad på stort eget ansvar (ibid.). En idé tar sig fram inom företaget utifrån samma förutsättningar, och inte på grund av någon individs maktställning. Dock så skapas inofficiella ”framgångshierarkier”³³ vid sidan av de lösare formella hierarkier som finns inom bolaget, något som anses vara ett rent mänskligt fenomen (Kurenkunnas 2013, intervju). Prime har också ett öppet kontorslandskap.

4.5.3. Ledarskapet

4.5.3.1. Uppmuntran till kreativitet

Mod anses vara en av de viktigaste faktorerna för att lyckas i branschen. En kreativ chef bör inte ignorera eller motarbeta en riskfylld idé och det är viktigt att ha en förlåtande kultur när man tar risker inom företaget (Lindgren 2013, intervju). Prime är en arbetsplats som hyllar prestation och kreativitet (Kurenkunnas 2013, intervju). Idag blir dock inte alla sedda och belönade för sina kreativa framgångar, något som såg annorlunda ut för några år sedan då företaget var mindre. Det finns inga formella system för att belöna prestation, men priser och lyckade projekt, samt personerna bakom dem, brukar både firas och omtalas (ibid.). I linje med den tidigare beskrivna meritokratin så tas alla anställdas kreativa tankar i beaktande inom ett projekt, även om den kundansvariga alltid har det sista ordet (Myrevik 2013, intervju).

³² Definition enligt NE.se: “Samhällsordning i vilken individer rangordnas och sociala belöningar (inkomst, status) fördelas efter förmåga och förtjänster”. Författarnas tolkning: ”Övertygelsen om att kunskaper och meriter bestämmer vilken en persons framtida ställning”. <http://www.ne.se/sok?q=meritokrati> (2013-05-14)

³³ Inofficiella hierarkier, baserat på tidigare resultat. Starkt kopplat till meritokrati.

4.5.3.2. Autonomi och frihet

Rollen som kreativ chef är inte att kontrollera, utan snarare att skapa ett klimat där kreativa krafter frigörs. Dock kan rollen begränsa på ett positivt sätt, i de situationer där flera olika idéer utvärderas samtidigt kan ett beslut vara nödvändigt för att föra projektet framåt (Lindgren 2013, intervju). Så länge arbetet utförs inom utsatt tid och till önskad kvalitet så kan arbetet bedrivas relativt fritt (Myrevik 2013, intervju).

4.5.3.3. Resurser

Arbetsbelastningen på Primes anställda är hög; projekten löper parallellt och överlappar varandra. Således finns begränsad tid att finna extern inspiration och kompetensutveckling, vilket skulle kunna skapa både mer kreativa resultat och en trivsammare arbetsmiljö (Kurenkunnas 2013, intervju).

De ekonomiska ramarna inom projekten definieras hårt av kunden, vilket medför vissa begränsningar.

4.5.3.4. Arbetsbörda

Den höga arbetsbelastningen och de snäva tidsramarna för varje projekt skapar ofta stress. Detta kan vara positivt och förlösande, då lite press gör att företaget generellt presterar bättre (Myrevik 2013, intervju). Att ha mycket tid på sig skapar inte större möjligheter att ta fram en bättre idé (ibid.). Kurenkunnas instämmer delvis; att ta fram en idé blir inte enklare med mycket tid, dock blir utförandet av den kreativa idén bättre med mer tillgänglig tid. Inte sällan önskas leveranser av standardiserad och rutinmässig karaktär, vilket kan göras effektivt utan att lägga ner själ och hjärta i skapandet (ibid. 2013). Det behöver finnas en balans mellan utvecklande och avlastande projekt, för kreatörens välbefinnande (Myrevik 2013, intervju).

4.6. Åkestam.Holst

4.6.1. Processen

Åkestam Holst arbetar huvudsakligen med företagskunder i projektform. Processen börjar med att en uppdragsgivare kontaktar Åkestam.Holst om en möjlighet eller ett problem. Sen bearbetar en planner utmaningen och tar fram en brief som man enas om med kund. Briefen sätter ramarna för projektet, både innehållsmässigt och ekonomiskt (Adam Reuterskiöld 2013, intervju, 19 april; Mark Ardelius & Jesper Holst 2013, intervju 19 april).

Mot slutet av processen presenterar man idéerna för att testa bärkraften av dem. Detta sker i flera etapper genom återkoppling från kollegor som står utanför projektet. Man försöker också blanda in kunden i presentationerna, för att undvika överraskningar på presentationsdagen

(Ardelius & Holst 2013, intervju). Slutligen presenterar arbetsgruppen vad man kommit fram till för slutkund och diskuterar produktionen av framtagna förslag (ibid.).

4.6.2. Företaget

4.6.2.1. Individerna

De flesta har liknande bakgrunder, men har olika arbetsroller där vissa arbetar mer grafiskt och andra med innehåll. Man förväntas ha ett intresse för reklam, inte bara under kontorstid utan även under sin fritid (ibid.; Reuterskiöld 2013, intervju). Som kreatör måste man vara tålmodig, och medveten om att den första idén sällan är den bästa idén.

Kreatörernas inspiration inhämtas kontinuerligt, genom ny information och nya erfarenheter, och något som har stor motiverande effekt är välutförda arbeten, såväl egna som andras (Reuterskiöld 2013, intervju). Även om det finns kundansvariga under projekten, så framhålls det att man som kreatör svarar mycket till sig själv och bär, på eget initiativ, ansvar för projektets framgång (ibid.).

4.6.2.2. Gruppen

Arbetsgrupperna har både fasta element, genom tydliga arbetsroller, och rörliga element, genom icke-förutbestämda deltagare. Projektledaren har det övergripande ansvaret för projektet (Ardelius & Holst 2013, intervju). Det framgår samtidigt att strukturen är platt och att kreatörerna, och inte kundansvarig projektledare, presenterar projektet (Reuterskiöld 2013, intervju). Man understryker också kundens intresse, varför man involverar kunden under projektet (Ardelius & Holst 2013, intervju).

Det framgår att interaktion och möten är viktigt för att generera nya idéer, i synnerhet informella sådana, exempelvis över en frukost. (Reuterskiöld 2013, intervju).

4.6.2.3. Organisationen

Man har ett öppet landskap utan fasta arbetsplatser. Detta anses gynna nya möten och därmed nya idéer (Ardelius & Holst 2013, intervju). Nya idéer kan också uppstå i att man låter anställda ta plats genom att hålla anföranden om intressanta filmer eller bilder, något som är fritt fram för alla inom organisationen (ibid.).

Man betonar vikten av kommunikation på företaget, vilken sker dels genom regelbundna träffar, som frukostmöten (ibid.), dels genom rutinmässiga möten i projektens (Ardelius & Holst 2013, intervju). Samtidigt framhålls att företagets otydliga hierarkier främjar kommunikationen mellan de anställda och att delägarnas engagemang ”sipprar ner i hela organisationen” (Reuterskiöld 2013, intervju).

Som kreatör förväntas vara intresserad av arbetet, men företaget har strukturer och system, som låter anställda att inspireras genom företaget (ibid.; Reuterskiöld 2013, intervju).

4.6.3. Ledarskapet

4.6.3.1. Uppmuntran till kreativitet

Generellt finns en uppmuntran till att skapa något originellt (Reuterskiöld 2013, intervju). Den stora risken är att en producerad kampanj inte uppmärksammas, även om ordet risk ogillas i sammanhanget. Samtidigt betonas att om man går utanför ramarna måste det göras av rätt skäl och fråga sig om idéerna är i kundens eller reklambyråns intresse (Ardelius & Holst 2013, intervju).

Efter lyckade projekt får arbetsgrupperna många värmande och gratulerande mail. Priser i kreativa tävlingar är självklart motiverande, men det som motiverar kreatörerna är snarare väl utförda projekt (Reuterskiöld 2013, intervju).

Det finns rutiner i varje projekt där man som arbetsgrupp presenterar sina idéer för en oppositionsgrupp, ett antal dagar före *pitch*³⁴ inför kund. Syftet bakom detta är att ge arbetsgruppen feedback på sina idéer genom förslag på justeringar och alternativa idéer, som ämnar föra arbetet framåt (Ardelius & Holst 2013, intervju).

4.6.3.2. Autonomi och frihet

I projekten finns personer som ansvarar för att rutiner går igenom, men generellt så är det ingen som är chef (Reuterskiöld 2013, intervju) eller styr projekten, då allas idéer har i åtanke (Ardelius & Holst 2013, intervju).

Som ytterst ansvarig för företagets kreativitet, har den kreativa chefen mandat att påverka arbetsgruppens idéer, något som händer mycket sällan. Istället betonas att denne har mer av en stöttande funktion i att rollen går ut på att skapa gynnsamma förutsättningar för kreatörerna, och inte att detaljstyra kreatörernas arbete (Holst 2013, intervju).

4.6.3.3. Resurser

Begränsningarna är mestadels ekonomiska, vilket påverkar tidsramen och möjligheter att utveckla idéerna långt.

Företaget har ett system som ska hjälpa kreatörerna att inspireras i sitt arbete. Detta sker bland annat genom utvecklingsbidrag, som är avsatt för arbetsrelaterade aktiviteter (Ardelius & Holst 2013, intervju). Det finns också inspirationsdagar där en av kreatörerna, efter rullande scheman, bestämmer en aktivitet som företagets kreatörer ska delta i. Det kan vara i stort sett vad

³⁴ Framförande av idé

som helst, och har tidigare varit alltifrån att spela bandy till att besöka ett museum (Reuterskiöld 2013, intervju).

4.6.3.4. Arbetsuppgiftens utformning

Arbetsbördan varierar, då vissa element är mer standardiserade än andra. De anses vara mindre roliga och tar ofta längre tid, men det framhålls att kreatören väljer hur ett sådant arbete läggs upp. Vissa försöker göra dem mer utmanande, medan andra arbetar bort dessa arbetsuppgifter snabbare, då man kanske har familj (ibid.).

Man har uppsatta kontorstider, men projekten gör att arbetet ibland är intensivt, ibland lugnt, men i snitt så är arbetsbeläggningen ”lagom” (ibid.). Återigen betonas att kreatören avgör hur dennes arbete ska läggas upp, så lugna perioder i ett av projekten, ger möjligheten att lägga mer tid på ett annat. Efter intensiva projekt samt efter deadline, så går man ner i varv och återhämtar krafterna genom lugnare arbetsuppgifter (ibid.).

5. Analys

I detta avsnitt redogör vi för analysen, som baseras på att jämföra fallföretagen, dels med varandra, dels med det teoretiska ramverket.

Vi anser att analysen gynnas av att strukturera den utefter studiens två modeller snarare än utifrån de respektive fallföretagen eftersom studien ämnar identifiera ett antal parametrar i fallföretagens kreativa processer som är gemensamma för företagen, och inte belysa skillnader företagen emellan. På så sätt kan allmänna nyckelfaktorer för framgångsrika processer inom kreativa företag åskådliggöras.

5.1 Processen

Gemensamt för samtliga fallföretag är att de arbetar i projektform. De kreativa processerna varierar mellan företagen och variationen förefaller vara systematisk, utifrån huruvida företagen är B2B- eller B2C-företag³⁵. B2B-företagen (FB, Meter, Prime och Åkestam.Holst) har en enskild kund per projekt. Denna kund involveras i stor utsträckning i den kreativa processen, vilket gör processen mer dynamisk och lättföränderlig. B2C-företagen (Acne och DICE³⁶), å andra sidan, involverar inte kunderna i processen, då dessa är många och står var för sig för en liten andel av företagets omsättning. Att företagen helt själva bestämmer över sina kreativa processer torde då göra dem enklare att standardisera. Organisationsstrukturerna hos B2C-företagen speglar också detta, då arbetsgrupperna är mer statiska i sin utformning än hos B2B-företagen.

Hos de flesta av B2B-företagen (FB, Prime och Åkestam.Holst) ligger den största möjligheten att påverka den kreativa riktningen hos kreatörerna och inte hos en kreativ chef³⁷, varför vi har identifierat en struktur som vi kallar psi-strukturen³⁸ (se figur 4). Den kännetecknas av att den kreativa chefen snarare stöttar än uppmanar och dirigerar sina kreativa arbetsgrupper.

Inom B2C-företagen och Meter, å andra sidan, kan en delta-struktur³⁹ för processen identifieras (se Figur 5.); dessa företag har en kreativ chef (Acne, DICE), respektive producent (Meter), som sätter den kreativa riktningen på förhand och dirigerar detta nedåt i organisationen till kreatörer och arbetsgrupper. Sedan är det upp till de anställda att realisera denna riktning till en faktisk produkt. Anledningen till denna skillnad ligger bland annat i projektens storlek. Generellt involverar de kreativa processerna på Acne, DICE och Meter ett större antal anställda

³⁵ Se 1.4.2 Definitioner

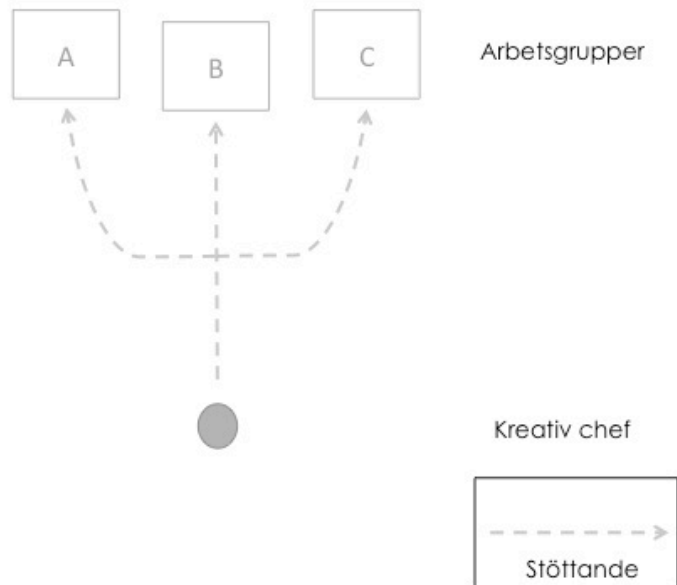
³⁶ Både Acne och DICE distribuerar sina produkter till återförsäljare, men de anses i denna studie vara B2C-företag då de dels tillverkar konsumentprodukter, dels också har egna distributionskanaler, samt dels också att deras återförsäljare inte har någon påverkan på den kreativa processen och produkten som säljs.

³⁷ Även om en kreativ chef ofta också arbetar som kreatör, så avses i denna mening kreatörer som enbart överensstämmer med definitionen (se 1.4.2. Definitioner)

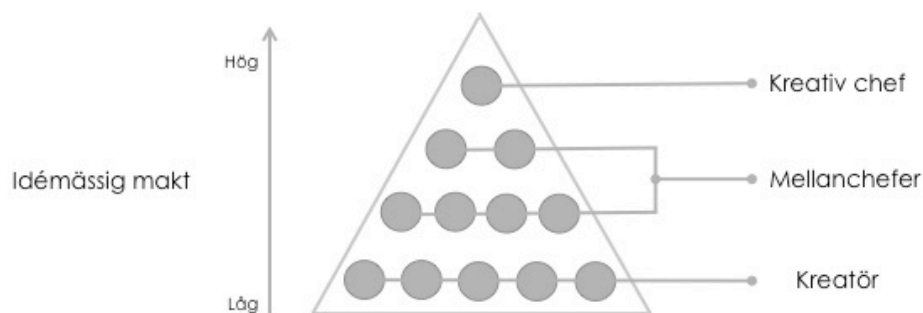
³⁸ Eftersom strukturen påminner om den grekiska bokstaven [stora] psi (Ψ).

³⁹ Då strukturen påminner om den grekiska bokstaven [stora] delta (Δ).

och då krävs en central beslutsfattning där den kreativa chefen har hög grad av idémässig makt. Annars tenderar arbetet att bli för spretigt och inkonsekvent (Fegraeus & Wasser 2013, intervju) och sannolikt är detta behov extra stort hos Meter, där majoriteten av de anställda är frilansare (Tuominen 2013, intervju). Ett starkt varumärke i produkten man säljer och den kreativa chefens personliga ansvar för utfallet, är andra förklaringar som diskuteras nedan.



Figur 4. Psi-struktur



Figur 5. Delta-struktur

5.2. Företaget

5.2.1. Individen

Personalen som arbetar inom företagen har generellt en utbildning eller annan bakgrund inom det fält denna arbetar inom. Exempelvis har designers på Acne genomgått en designutbildning. Prime och Meter sticker dock ut något i detta avseende; personalen på Prime är blandad, och många har varken kommunikationsutbildning eller -bakgrund. Detta kan antas vara en medveten rekryteringsstrategi för att kunna ha en bred kompetens inom företaget, då Prime säger sällan nej till en kund (Myrevik 2013, intervju), vilket kan vara en av anledningarna till varför man har möjlighet att acceptera komplicerade projekt. Personalen på Meter har ofta hamnat där av en ren slump (Eklöf 2013, intervju), vilket är en anledning till att utbildningsbakgrunden är så pass diversifierad. Detta, i sin tur, beror på att tjänsterna är få och man tar de möjligheter som erbjuds. Detta understryks i ett påstående av Tuominen, att det inte primärt är utbildning som leder till jobb på Meter (Tuominen 2013, intervju). Eftersom majoriteten av de anställda också är frilansare är det rimligt att tro att det är relevanta erfarenheter och personliga egenskaper som främst spelar roll vid rekrytering inför ett projekt.

Genomgående för samtliga företag är att personalen har ett stort privat intresse för arbetet, vilket tar sig uttryck av att personalen ofta tillgodogör sig inspiration på fritiden, samt att förväntningar på resultatet gång på gång överträffas.

Det stora intresset bidrar sannolikt till hög motivation om och ett ansvarstagande för verksamheten, något som i de flesta fallen också uppmuntras och förväntas från företagets håll. Sannolikt är detta en viktig framgångsfaktor hos företagen, att man har ett personligt intresse för de produkter som man producerar och är intresserad av företagets framgång. Genom att personalen får en helhetsbild av företaget och vad som krävs för att nå framgång, skapas en förståelse för vikten av att ha en nöjd kund och inte bara att skapa kreativa alster fritt. Dock sticker DICE och Meter ut från övriga företag på denna punkt, troligtvis beroende på den hierarkiska organisationen hos DICE, är ansvar förflyttas högre upp i hierarkierna och längre ifrån kreatörerna, samt det faktum att få inom projekten på Meter är fast anställda av företaget.

5.2.2. Gruppen

Samtliga fallföretag arbetar i grupper av olika storlekar, där större projekt också har undergrupper. En genomgående åsikt som kan identifieras är att flest idéer föds i gruppkonstellationer, framför ensamt arbete. Detta beror sannolikt på möjligheten att dra nytta av flera olika kompetenser och erfarenheter i ett projekt, samt möjligheten att utvärdera huruvida en idé håller måttet, innan det är dags att presentera för en kund.

B2B-företagen kännetecknas av att arbetsgrupperna är föränderliga. Detta antas bero på mångfalden av de projekt som utförs, vilket i sin tur beror på kundernas olika önskemål om typ av projekt, samt omfång. Att ha fasta grupper skulle sannolikt öka effektiviteten, men knappast kreativiteten (Qvennerstedt 2013, intervju).

5.2.3. Organisationen

Alla fallföretag hävdar att de har prestigelösa och deltagande organisationskulturer, där idéer från samtliga anställda tas i beaktande, oberoende hierarkisk position. De flesta har också platta organisationsstrukturer, med DICE som undantag. I stället ersätts i vissa fall formella hierarkier av informella dito, baserade på erfarenhet, alternativt så kallade ”framgångshierarkier” (Kurenkunnas 2013, intervju).

Att samtliga anställdas idéer tas tillvara är inte bara en möjlighet, utan i många fall också ett krav – det accepteras inte att en anställd inte delar med sig av sina tankar, idéer och information. Woodman et al. (1993) formulerar i sin studie ett antal hypoteser om att en organisations kreativa prestation minskas av restriktioner av informations- och kommunikationsflöden. Ett omvänt resonemang, att avsaknaden av informations- och kommunikationsrestriktioner borde öka den kreativa prestationen, bekräftas av fallföretagens val att dela all information inom företaget.

Något som underlättar informationsdelning och idéskapande anses vara att ha ett öppet kontorslandskap (Ardelius & Holst 2013, intervju). Alla fallföretag använder sig av detta och det kan också tjäna ett syfte att minska upplevda hierarkier (Fegraeus & Wasser 2013, intervju).

5.3. Ledarskapet

5.3.1. Uppmuntran till kreativitet

5.3.1.1. Uppmuntran till risk

På Åkestam.Holst, FB och Prime så har vi upptäckt att man för utförliga diskussioner om att låta kreatörer ta risker i sitt kreativa arbete; man pratar i termer av att man ska vara modig som byrå och att mod är en viktig faktor för att lyckas. I de tre företagen förväntas kreatörerna tänka annorlunda och bidra med originalitet i projekten, som ett led i att undvika att bli mainstream och repetera vad som gjorts och fungerat tidigare. Detta ligger i linje med vad Amabile et al. (1996) diskuterar när de talar om risktagande som en central aspekt för att öka sannolikheten att företaget producerar ovanliga⁴⁰ och inflytelserika produkter. Detta sätt att se på riskuppmuntran

⁴⁰ Som i ”originella” och ”nytänkande” (författarnas tolkning av sammanhanget och översättning: *unusual* [eng.])

skiljer sig dock från Acne och DICE som inte har en lika uttalad diskussion om att främja ett risktagande i sina arbetsuppgifter. Med andra ord ser vi skillnader mellan B2B- och B2C-företag.

DICE diskuterar förvisso att man som återhållsam kreatör, hypotetiskt sett, inte blir långvarig på företaget. Däremot så har det starka varumärket i företagets spel gjort att kunderna förväntar sig ett visst utseende, varför det med stor sannolikhet kan sätta begränsningar på hur mycket risker man kan ta. Den kreativa chefen ger riktlinjer till de kreativa grupperna på företaget, som förväntas ta fram idéer och producera inom detta ramverk. Acne påminner om DICE, då Jonny Johansson sätter ramarna för kollektionerna. Att man inom modebranschen håller den kreativa chefen personligt ansvarig för det kreativa utfallet (Fagring 2013, intervju) kan förklara det faktum att Acnes kreativa chef ger riktlinjer för kollektionerna, samtidigt som han kontinuerligt återkopplar under arbetets gång för att kvalitetssäkra utfallet.

Meter befinner sig i gränslandet mellan byråerna och B2C-företagen ovan, i det att man har en B2B-verksamhet, men arbetar mer utefter delta-strukturen där producenten tar fram en idé på ett format, som man sedan för över på kreatörer att implementera (jfr Acne och DICE). Detta kan bero på att strukturen i tv-produktionsbranschen skiljer sig från exempelvis reklam- och PR-byråer, eftersom man i projekten har en stor andel frilansande, kreativ personal. Med frilansande kreatörer blir det istället producenterna som får ta fram idéerna på formaten, och sedan se till att den frilansande personalen gör verklighet av idén.

Vi ser att riskuppmuntran, vilket Amabile et al. (1996; Cummings 1965) framhåller som ett viktigt element för företags kreativitet generellt, inte är genomgående för de kreativa bolagen i studien. Istället ser vi att detta stämmer mest överens med B2B-företag, där man har en psi-struktur i processerna. I B2C-företag eller företag med hög andel frilansande personal, så är delta-strukturen mer framträdande, vilket underförstår lägre riskuppmuntran, sett till resonemangen ovan.

5.3.1.2. Uppmuntran genom belöningar

Amabile et al. (ibid.) för ett resonemang om att belöningar som baseras på en individs prestation hämmar kreativiteten (Cummings 1965; Woodman et al. 1993). Däremot främjas individens kreativa förmåga av belöningar som uppfattas som en ”bonus” (Amabile et al. 1996). I regel så ser vi att inget av företagen har något utpräglat bonussystem, med undantag för DICE. Åkestam.Holst och FB talar i termer av att man belönar genom en klapp på axeln eller gratulerande mail.

Det förefaller som om externa tävlingar är viktiga mekanismer för att belöna kreativt arbete. Inom branscher så finns det tävlingar hyllar de bästa prestationerna i respektive bransch. Vi har upptäckt att tävlingarna är viktiga för företagen att söka bekräftelse för sina kreativa vär;v;

FB ser exempelvis tävlingar som ett sätt att marknadsföra sig på, varför man arbetar hårt för att skicka sina främsta alster till tävlingarna (Qvennerstedt & Wulff 2013, intervju).

DICE arbetar med ett etablerat bonussystem, som är kopplat till den individuella kreatörens utveckling och prestation och utvärderas på årsbasis. Vi ser dock att detta kräver en diskussion, då belöningsystemet inte med nödvändighet behöver vara upprättat med kreativitetens främjande som enda anledning. I DICE finns det omständigheter, annat än kvalitetssäkra kreativiteten, som bättre kan förklara existensen av ett belöningsystem:

1. Projekten på DICE är i regel långa, då det kan ta upp till två-tre år från det att man bestämmer sig för att inleda ett projekt till det att man lanserar slutprodukten. Därför kan ett belöningsystem på årsbasis fylla en funktion i att motivera hårt arbete mot ett gemensamt mål, som ett led i att hålla en ånga uppe över de långa projekten.
2. DICE är ett dotterbolag till den amerikanska datorspelsjätten Electronic Arts. Datorspelsbranschen domineras av amerikanska och japanska företag, där monetära belöningsystem är vanligt förekommande (Coates et al. 1995; Bolton et al. 2006; Gunkel et al. 2007; Jarque 2008; Kraus & Lind 2010). Därför antas det att bonussystem är branschpraxis, samt att DICE, trots att ett belöningsystem fanns redan innan EAs förvärv, influerats av detta.

Därmed ser vi att belöningsystemet på DICE existerar på grund av två möjliga alternativ till möjligheten, än att det enkom skulle vara för att belöna kreativitet.

Samtidigt är det värt att notera att den mesta belöningen kommer inifrån, genom så kallad intern motivation (jfr Frey & Jegen 2001). Detta har upprepade gånger nämnts i intervjuerna när man talar om vad man som kreatör motiveras av och det har visat sig i alla fall vara arbetet i sig och inte vad man får efter ett lyckat arbete. Vad vi ser är alltså att man inom kreativa företag, generellt sett, inte har några direkta system för att belöna. I de fall där man kan identifiera ett mer etablerat belöningsystem, finns det andra faktorer som bättre kan förklara dess existens än att det skulle finnas för att främja kreativiteten.

5.3.1.3. Uppmuntran till delaktighet

Alla företag betonar att delaktighet, både inom och mellan projekt, är centralt för att främja kreativitet och utveckla kreatörers tankar. Delaktighet har på företagen mycket att göra med hur idéer flödar i organisationen, det vill säga hur man sprider och konfronterar kreativa tankar. På Åkestam.Holst och FB finns det likheter i rutiner, som syftar till att låta projektgrupper presentera sina idéer för opponenter, vars uppgift är att återkoppla och föra projektet framåt.

Samtidigt framkommer att även informella möten över en kopp kaffe har en liknande effekt på idéflödet, vilket tyder på att det råder en kontinuerlig utvärdering och konfrontering av idéer på företagen generellt. På Acne är det däremot den kreativa chefen som ensam blir opponent för kreatörerna. Detta kan återigen förklaras med det personliga ansvaret som Acnes kreativa chef har, vilket ger denne en avgörande roll för företagets idéflöde.

Teorin pekar på det grundläggande i att utsätta sina idéer för ifrågasättande och att låta idéer få fritt utrymme genom interaktion (Amabile et al. 1996); studier påvisar att den kreativa produktiviteten med sannolikhet ökar när man kommer i kontakt med andras idéer och får sätta sina egna idéer i perspektiv (Amabile et al. 1986 [Amabile et al. 1996]). Detta ligger i linje med hur företagen arbetar; det finns exempel där man explicit klargör att de bästa idéerna framkommer i grupp, snarare än ensam. Därför ser vi också att det på de flesta företag finns krav från företagets sida att man som kreatör ska dela med sig och vara aktiv i arbetet; man förväntas ta initiativ och presentera sina verk.

Vi har här inte bara kunnat bekräfta att det förefaller viktigt att ha en hög grad av idéflöden i organisationerna, även om de ser ut på olika sätt. Vi har också kunnat fastställa att företagen i de allra flesta fall har formella rutiner för att främja idéflödet i organisationen, och också att informella processer kan vara en utlösande faktor för att få idéer och utveckla dem man har.

5.3.2. Autonomi

När Amabile et al. (ibid.) diskuterar autonomi så handlar det om att man som anställd ska ha makten över sitt dagliga arbete samt hur man fullföljer och avslutar uppgiften man är avsedd att lösa. Studier visar att det kreativa arbetet främjas om man har makt och kontroll över sättet man arbetar (Amabile & Gitomer 1984 [Amabile et al. 1996]). Eftersom Amabile et al.'s (ibid.) definition avser företag i allmänhet, och inte kreativa företag i synnerhet så ser vi att analysen gagnas av att se autonomi på två sätt, vilka är relevanta när man talar om den kreativa friheten inom kreativa företag: (1) *praktisk autonomi*, frihet i hur man skapar, och (2) *idémässig autonomi*, frihet i vad man skapar. Då vi ser att företagen har olika förhållningssätt till de båda begreppen, så blir en distinktion dem emellan adekvat för analysens skull.

Vi ser att det finns ett gemensamt drag hos samtliga företag sett till den praktiska autonomin, då man i regel låter sina kreatörer fritt välja arbetsätt. På Acne ges man som kreatör frihet i ett tidigt skede, då man självständigt får besluta om hur man ska arbeta under processens gång; det talas om att man är där för att visa sin kompetens. DICE har ett liknande förhållningssätt där frågan hur man genomför arbetet är mindre relevant, så länge det finns ett resultat vid en given deadline. Meter påvisar samma mentalitet i det kreativa arbetet, där det

mycket handlar om att implementera de riktlinjer och format som producenten presenterar, men att arbetet på vägen dit präglas av hög praktisk autonomi.

PR- och reklambyråerna påminner mycket om varandra, där vi har funnit att graden av praktisk autonomi är hög. På FB är exempelvis arbetsgruppen ytterst ansvarig för det kreativa utfallet, vilket vi har sett resultera i att det finns en hög eller mycket hög grad av frihet sett till hur man slutför arbetsuppgifterna. Åkestam.Holst talar om att ingen styr projekten, då det upp till gruppen att genomföra uppsatta mål, vilket också återspeglas på Prime.

Organisationerna förefaller platta i sin struktur eftersom kreatörerna själva får besluta hur de ska arbeta under projektens gång, med få instruktioner från en överordnad på tillvägagångssätt. En platt organisation underförstår otydliga hierarkier (jfr Jacobsen & Thorsvik 2007:105f) och detta pekar på att auktoriteten att påverka är utspridd hos företagets anställda, såväl hos ledare som hos kreatörer. Det här har inneburit att man som kreatör har stor frihet att styra över sina egna metoder och tillvägagångssätt under arbetets gång; graden av praktisk autonomi är hög hos kreativa företag. Men kännetecknande för kreativa företag är produktionen av kreativitet⁴¹, så vi måste ställa oss frågan: hur är den idémässiga autonomi på kreativa företag? Det vi ser är att de kreativa företagen skiljer sig åt på denna punkt.

Byråerna uppvisade en frihet i hur man skapar, men det framgår också att vad man skapar kännetecknas av stor frihet, där projektgrupperna får möjligheter att ta fram koncept på egen hand, utan några riktlinjer från överordnade och chefer. Man talar om att den kreativa chefen fyller en stöttande funktion i företaget och ska skapa förutsättningar för kreatörerna att verka kreativt; den kreativa chefen ska med andra ord inte detaljstyra projekten, även om denne har mandat att göra det. FB har förvisso ingen kreativ chef, men har den kreativa supporten med samma funktion.

DICE och Acne skiljer sig från byråerna, på så sätt att graden av idémässig autonomi är lägre. Vi ser att det tar sig uttryck i att det finns förhållningsregler i vad som skapas, som etableras genom riktlinjer. På Acne är det den kreativa chefen som avgör tema för kommande kollektion, och begränsar därmed det kreativa utrymmet för designers eftersom allt utanför nämnda tema blir irrelevant att skapa. Regelbunden återkoppling under den kreativa processen gör också att riktlinjerna blir tydligare varpå det blir lättare att se att vissa idéer ligger utanför temat. Det är rimligt att tro att det personliga ansvaret, som kreativa chefer i modevärlden har, ligger till grund för ett mer involverat agerande i processen på Acne där effekten blir att den idémässiga friheten blir mindre.

⁴¹ Se 1.4.2. Definitioner

Den kreativa chefen på DICE har en liknande funktion men det handlar mer om en begränsning utifrån spelets varumärke. Spelens signum gör att den kreativa chefen måste se till att nästkommande spel inte skiljer sig för mycket från tidigare framgångskoncept, vilket får konsekvenser för den kreativa friheten då det finns ett ramverk för vad spelet ska innehålla samt hur det ska se ut. Tydliga hierarkier som gör att förslag tar lång tid att är troligen en konsekvens av att man på företaget vill säkerställa nämnda signum. Fastän Meter är ett B2B-företag, så påminner man om Acne och DICE då producentens idéer kring programformatet sätter begränsningarna för kreatörerna, liksom varumärke och kreativ chef på Acne och DICE.

Avseende den praktiska autonomi så ser vi att företagen påminner om varandra då den i regel är hög. Däremot ser vi skillnader i den idémässiga autonomi, där den förefaller vara högre i B2B-företagen än i B2C-företagen. En huvudsaklig anledning till detta kan vara att man som B2B-företag har en annan relation till sina kunder än vad B2C-företagen har. Exempelvis ser vi att uppdragsgivaren är involverad under den kreativa processen och får regelbunden återkoppling om hur projektet fortlöper, vilket är fallet med samtliga B2B-företag i studien. Detta får som konsekvens att man som företag kan föra en diskussion med sin uppdragsgivare och därmed hantera förväntningarna. Risken för att ta fram originella idéer blir mindre, eftersom man kommunicerar med slutkund om de vägval som projektet ställs inför.

Det här skiljer sig från Acne och DICE där man inte har en specifik slutkund. Detta ställer i sin tur krav på att det man producerar måste sälja, eller med andra ord: vara eftertraktat av en oidentifierad kund. Vi ser att man istället på dessa företag arbetar med att den kreativa chefen etablerar ett ramverk för kreatörerna att arbeta efter. På så sätt ökar man kontrollen över företagets kreativa idéer och månar om varumärket som ligger till grund för utfallet.

Detta resonemang går i linje med diskussionen i 5.3.1. Uppmuntran till kreativitet, där B2B-företagen i regel är mer uppmuntrande till att ta risker, med utgångspunkt i en kreativ process utifrån psi-strukturen⁴². De företag som riktar sig mot kund har istället delta-strukturen i sin kreativa process där riskuppmuntran är mindre. Detta går i linje med autonomi-analysen ovan, där den idémässiga autonomi förvisso existerar i B2C-företag, men är mer framträdande i B2B-företag. Vi märker också att den kreativa chefens roll varierar beroende på hur företagets verksamhet ser ut, där B2B-företag har kreativa chefer med uppgift att stötta och skapa förutsättningar för kreativitet medan de kreativa cheferna i B2C-företagen har i uppgift att sätta ett idémässigt ramverk som kreatörerna måste förhålla sig till.

⁴² Meter undantagen

5.3.3. Resurser

I fallet med kreativa företag så är det intressant att titta på resurser på två sätt, dels tillgängliga resurser i projekten, dels också resurser som tillåter kreatörer att inspireras. Amabile et al. (1996) diskuterar resurser utifrån det vardagliga arbetet och framhåller studier som påvisar ett positivt samband mellan resursallokering och framgångsrika resultat; med andra ord, ju mer resurser som läggs ner i projekten, desto bättre utfall (Cohen & Levinthal 1990; Damanpour 1991 [Amabile et al. 1996]).

Det vi kan se är att samtliga av företagen i studien arbetar i projekt, även om de skiljer sig vad gäller tidsram, produkt med mera. För projekten avsätts en viss mängd resurser, både ekonomiska och tidsmässiga. Generellt sett finns inte något överflöd av resurser i projekten, vilket begränsar det kreativa utrymmet. På Acne finns projekt där tidsramar i projekten begränsar kreatörernas möjlighet att på djupet utveckla sina idéer, ett arbetssätt som blivit konvention. På DICE blir deadlines och brist på tekniska resurser begränsningar för vad man hinner med att göra. Mönstret verkar gå igen på B2B-företagen där vi ser att projekten huvudsakligen påverkas av uppdragsgivaren och dess vilja att lägga ner resurser i projektet. Meter ser att kanalerna ständigt efterfrågar bättre produktioner men är ovilliga att bidra med mer resurser än tidigare. PR- och reklambyråerna ställs inför samma dilemma där det är till uppdragsgivaren vad som ska göras.

Det som Amabile et al. (1996) sammanfattar i att mer resurser leder till bättre utfall är svårt att på ett uppenbart sätt uttala sig om. För det första skulle det krävas ett antal projekt som är identiska sett till arbetsgrupp, uppdragsgivare och mål. För det andra skulle man repetera projekten med olika mängder resurser och slutligen göra en bedömning om kvaliteten på utfallet. Däremot har vi fått en antydning om att obegränsat med resurser inte behöver leda till ett bättre resultat⁴³, vilket går i motsatt riktning mot Amabile et al.'s (ibid.; Cohen & Levinthal 1990; Damanpour 1991) resonemang.

I 5.2.1 Individens diskuteras att man anställda i kreativa företag i regel har ett personligt intresse av sitt arbete, varför det är vanligt förekommande att man ständigt inspireras och hämtar upp information som kan komma till hands i ens arbete. Vad vi har sett i studien sett är att de flesta företag faktiskt har utvecklade system där man som kreatör får möjlighet att inspireras på företagets räkning, vilket också är en form av resursanvändning. Vissa företag ger möjlighet till att resa iväg på tävlingar och mässor, andra till att ta en inspirationsdag där man har aktiviteter utanför företaget i form av att spela bandy eller gå på bio. Företagen skiljer sig måhända åt i utformningen av system för att låta kreatörer inspireras, men det verkar hos en majoritet av

⁴³ se 5.3.4. Arbetsbörda för en utförligare diskussion

företagen råda enighet om att man för det kreativa arbetets skull bör tillåta kreatörerna att inspireras och inhämta inspiration på arbetstid.

Det framgår att varken Prime eller Meter har liknande system i sina respektive organisationer, som tillåter kreatörer att inspireras utanför arbetet. I Meters fall kan frånvaron av ett sådant system förklaras med hjälp av personalstyrkan där de flesta arbetar på frilansbasis. Detta innebär att de hyrs in för att genomföra de uppgifter som producent och projektledare ber dem om, där det handlar mer om att få arbetet gjort, snarare än att hjälpa den inhyrda personalen att bli inspirerade, varför ett sådant system blir överflödigt. Psi-strukturen är ett bevis på en implementerande, istället för en skapande, process då producenten sätter ramverket inom vilket kreatörerna agerar.

På Prime förklarar man att ett system för kompetensutveckling är önskvärt, men arbetsbelastningen på företaget gör att det i dagsläget inte finns utrymme för sådant. Man kan tänka sig att den höga belastningen i kombination med den fria rollen som kreatörer på Prime har, sett till arbetsuppgifter, leder till en slags kontinuerlig kompetensutveckling där man genom det dagliga arbetet utvecklas automatiskt genom att göra saker som man inte har kompetens för men tvingas hitta lösningar på. Utvecklingen sker på så sätt snarare på individens bevåg, än genom företagets system, vilket påminner om diskussionen att man som kreatör inspireras och utvecklas på eget initiativ av rent intresse för arbetet.

Vi ser alltså att resurserna i projekten begränsar möjligheten till att vara kreativ. Däremot så finns det system på de flesta av företagen där man underlättar för kreatörerna att inspireras genom att avsätta resurser enkom för detta. Med andra ord ser vi tendenser till att företagens resursanvändning ligger i linje med teorin om att mer resurser genererar ett bättre kreativt resultat (Amabile et al. 1996).

5.3.4. Arbetsbörda

I teorin talar man om en paradox vad gäller arbetsbelastning där ”extrema” förhållanden, å ena sidan, underminerar kreativitet men att en viss tidspress, å andra sidan, har en positiv inverkan på kreativitet (Amabile et al. 1996) då man antas bli mer kreativ under tidspress.

Det framgår att företagen har kontorstider på mellan 40 till 50 timmar per vecka men arbetet i de kreativa företagen baseras på projekt, vilket vi ser får konsekvenser för arbetsbördan. Man talar i termer av att belastningen går upp och ner, beroende på var i projektet man befinner sig. På Acne så framkommer att kreatörerna innan modevisning arbetar sena kvällar för att hinna med det avslutande arbetet och redan två dagar efter visning ska arbetet med den nya kollektionen ha kommit igång. Detta påminner om Prime, där arbetsbelastningen är mycket hög och folk stressar, reklambyråerna och Meter där tiden innan slutpresentation karaktäriseras av

intensivt arbetet på kvällar och nätter, samt att nya projekt inleds kontinuerligt. DICE har mycket långa projekt där man ibland går igenom så kallade ”crunches”.

Vad vi ser är att företagen endast arbetar i projektform, vilket får som konsekvens att en kreatörs arbetsbelastning skiljer från tid till annan, mycket beroende på dels i vilken fas projektet befinner sig, och dels hur många projekt som kreatören arbetar med samtidigt där fler projekt på en gång kan antas ha en stressande effekt på kreatören.

Att ett projekt har olika faser, innebär också att vissa perioder är lugnare än andra och att det finns delar av projekt som är standardiserade och därmed mindre kreativt krävande. På DICE talar man om att det är ohållbart att befinna sig i en ”crunch”-period under ett långt projekt, då man behöver mindre intensiva faser för att återhämta sig. Det finns dock en generell antydning om att för mycket tid i projekten kan ha en hämmande effekt på kreativiteten och att en viss tidspress är bra. I Acnes fall så gör tidspressen att man inte på djupet kan utveckla sina idéer, men samtidigt lyckas man producera mycket, vilket speglas i företagets ambition och förväntan på sina kreatörer. Det verkar som om tidspressen och deadlines gör att man inte går ner i intensitet för mycket utan håller sig på tårna i det kreativa utövandet.

Vad vi ser är att det finns perioder där tidspressen har en hämmande effekt eftersom man som kreatör inte kan fullfölja sina idéer och måste producera något kreativt baserat på beställning snarare än inspiration. Resonemanget påminner om diskussionen där för hög tidspress gör att det kreativa arbetet blir lidande (ibid.). Samtidigt verkar det som att man i företagen anser att viss tidspress främjar kreativiteten, vilket kan förklaras med att man eventuellt får ett mål och en tidpunkt där man helt enkelt måste ha producerat; utan deadline kan man förändra sina idéer in absurdum. Paradoxen som diskuterades (ibid.), gäller därför både för det generella företaget och för det kreativa företag, vilket vi kunnat påvisa ovan.

6. Slutsats och diskussion

Detta avsnitt sammanfattar vad som resulterat av analysen. Slutsatserna beskrivs i en övergripande modell av vår studie, där de i analysen diskuterade undantagen exkluderas. Slutligen diskuteras uppsatsens empiriska och teoretiska bidrag, samt vilken praktisk relevans studien har.

6.1. Slutsats

6.1.1. Processen

Den kreativa processen inom framgångsrika kreativa företag sker oftast i projektform och skiljer sig mellan B2B- och B2C-företag; B2B-företagen involverar kunden i projekten, medan B2C-företagen kännetecknas av en mer fragmenterad kundbas, vilket gör att dessa kunder ej inblandas i processen. B2C-företagen kännetecknas också av att den kreativa chefen sätter en kreativ riktning för eventuella mellanchefer och slutligen kreatörer. Dessa företag har således en deltaformad (Δ) processtruktur. B2B-företagen, å andra sidan, har en kreativ chef (eller kreativ chefsfunktion) vars roll inom den kreativa processen är av mer stöttande karaktär; de olika processer som parallellt äger rum inom företaget stöts av kreativ chefs kreativa expertis. Därför har B2B-företagen en psi-formad (Ψ) processtruktur.

6.1.2. Företaget

Till framgångsrika kreativa företag rekryteras individer med ett stort privat intresse för företagets kärnverksamhet och de har ofta också tidigare praktiska och akademiska meriter inom yrket man utövar. Utöver sitt vardagliga arbete får de anställda möjlighet att, och förväntas också, ta ett större ansvar för företagets verksamhet, inte bara på individ- och gruppbasis.

Företagen genomför projekten i grupper av olika storlekar, beroende på projektets utformning. Stora projekt har också undergrupper, vilka utför delprojekt till huvudprojektet. Projektets utformning varierar mer i B2B-företag, då olika kunder sätter ramarna för hur ett projekt ser ut. B2C-företags projekt upprepas i större utsträckning och det är därför enklare att förutse deras utformning. Framgångsrika kreativa företag kännetecknas av en prestigelös och ickehierarkisk företagskultur. Idéer och information flödar fritt inom företagen och alla anställdas åsikter tillvaratas. Öppna kontorslandskap, samt att det finns såväl formella mötesrutiner, som möjligheter till mer informella möten, underlättar idé- och informationsflödet.

6.1.3. Ledarskapet

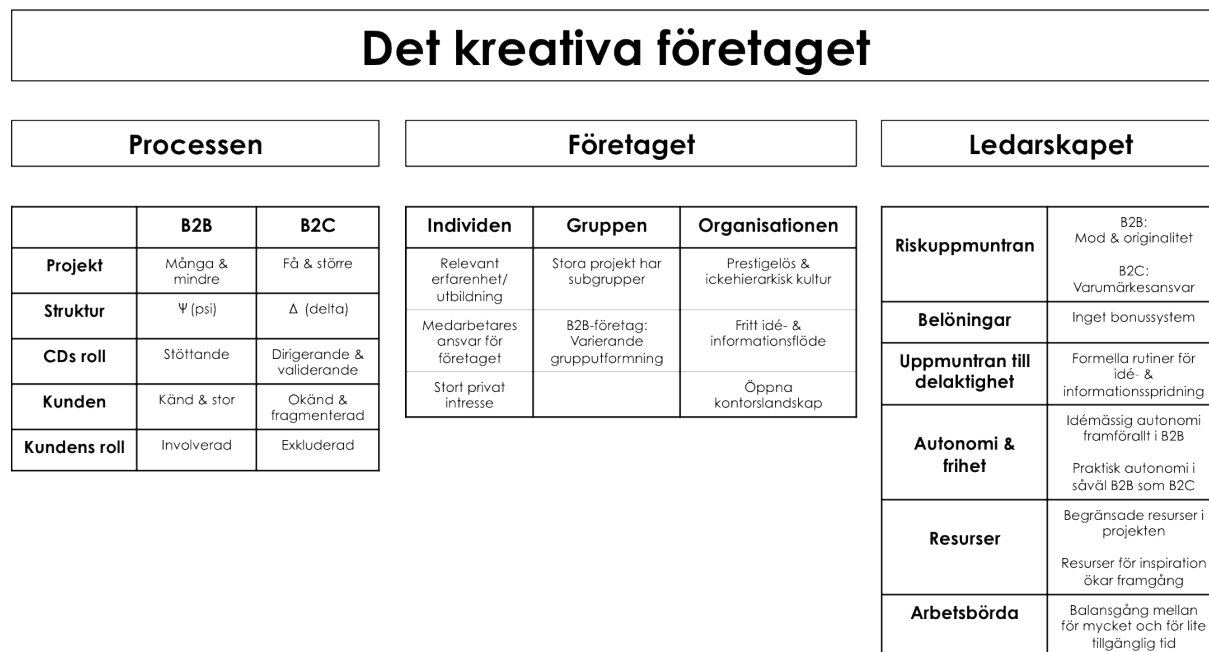
Inom B2B-företag upplevs mod och att tänka originellt vara viktiga framgångsfaktorer. Inom B2C-företag är risktagandet dock inte lika stort, men att tänka originellt är fortfarande viktigt för att vara konkurrenskraftiga. Den kreativa konkurrenskraften påverkas inte nödvändigtvis av

utpräglade bonussystem, i stället fungerar externa tävlingar som belöning för väl utförda kreativa arbeten. Inom företagen har två typer av autonomi visat sig vara viktiga; den praktiska och den idémässiga autonomi. Praktisk autonomi – att arbetet kan utföras i stort sett när och var som helst, förutsatt att arbetet är utfört inom angiven tid och till överenskommen kvalitet – finns inom alla typer av företag. Den idémässiga autonomi – att kreatörer får arbeta fullkomligt ostört med idégenererandet i den kreativa processen – är störst inom B2B-företag. Detta beror sannolikt på att B2C-företagens slutkund är okänd, vilket utgör en osäkerhet, som rimligen minimeras med ett centralt beslutsfattande.

Projektet begränsas också av tid och pengar. En ständig avvägning får göras mellan att ge för lite och för mycket resurser; att avsätta mycket tid till ett projekt förbättrar nödvändigtvis inte det kreativa utfallet. Dock bör det finnas tillräcklig med tid för utförandet av den kreativa idé. Att också avsätta resurser för kreatörer att inspireras på arbetstid förefaller leda till ett bättre kreativt resultat.

6.1.4. Sammanfattande modell för det kreativa företaget

Modellen nedan (se Figur 6.) sammanfattar de identifierade faktorerna som presenteras i slutsatsen och vilka vi ämnat finna. Vi vill framhålla att processen, organisationen och ledarskapet inte är ömsesidigt uteslutande, utan överlappar varandra, genom att ledarskapet exempelvis påverkar processerna, som i sin tur påverkar organisationen.



Figur 6. Modell för det kreativa företaget

6.2. Diskussion

Efter att ha redogjort för studiens slutsatser, följer här en diskussion om empiriskt och teoretiskt bidrag, samt förslag för framtida studier ges.

6.2.1. Empiriskt bidrag

Målet med studien har varit att identifiera ledarskapsmässiga och organisatoriska element för hur framgångsrika kreativa företag leds och organiseras. Den tidigare kreativitetsforskningen har studerat företag i allmänhet och inte kreativa företag i synnerhet, en lucka som i och med denna studie påbörjats fyllas. Studien undersöker svenska företag, vilka alla är framgångsrika representanter från de branscher som alla faller inom ramen för kreativa industrier⁴⁴.

6.2.2. Teoretiskt bidrag

Två vedertagna kreativitetsstudier⁴⁵ har studerats, vilka belyser de organisatoriska, respektive ledarskapsmässiga element som leder till framgångsrika kreativa prestationer inom ett generellt företag. Vi har jämfört de i 6.2.1. nämnda företagen med varandra och belyst likheter och skillnader. Jämförelser har sedan också gjorts mellan dessa kreativa företag och givna modeller.

Utän avsikten att testa modellernas riktighet, så har vi kunnat se att Woodman et al. (1993) och Amabile et al. (1996) på ett bra sätt kan förklara den empiri som tagits fram utifrån fallföretagen. Vad gäller företaget så ser vi att individen, gruppen och organisationen påminner om varandra genomgående för kreativa företag, men i ledarskapet, med avseende på (i) uppmuntran till kreativitet, (ii) autonomi, (iii) resurser och (iv) arbetsbörda ser vi att företagen skiljer sig åt i större utsträckning; dessa skillnader beror mycket på vem kunden är, konsument eller företag, vilket påverkar förhållningssättet hos ledare. Utifrån dessa resultat, har vi etablerat ett ramverk för hur processer, företaget och ledarskapet ser i framgångsrika, kreativa företag; ett ramverk som i framtida studier gynnas av prövning⁴⁶.

Studien har bidragit till språkbildningen (Lewis & Grimes 1999), genom begrepp som ”idémässig” och ”praktisk autonomi” samt ”psi-” och ”delta-strukturerade” processer; begrepp som förhoppningsvis hjälper forskare och ledare att bättre förstå vad som sker i kreativa företagen.

⁴⁴ Se 1.4.2. Definitioner

⁴⁵ Studierna anses vara vedertagna då de i omfattande utsträckning har citerats i andra studier, vilket innebär att de ligger till grund för stor del av forskningen inom ämnet kreativitet i organisationer. Att T.M. Amabile (Harvard Business School, HBS) och R.W. Woodman (Mays Business School) innehar professorer vid två, i någon slags objektiv mening, välansedda universitet, anser vi bidrar till begreppet vedertagna i sammanhanget.

⁴⁶ Se. 6.3. Förslag till vidare forskning

6.2.3. Implikationer

Den genomförda studien har praktisk relevans då den presenterar möjliga riktlinjer för beslutsfattare inom kreativa företag om hur företagen med fördel kan organiseras, hur den kreativa processen skall utformas, samt hur ledaren skall agera för att nå ett framgångsrikt resultat.

Det språkliga bidraget som vi lämnar ger också möjlighet för ledare att bättre förstå, diskutera och presentera sin verksamhet med såväl interna som externa intressenter i respektive bolag. Dessutom ser vi att den sammanfattande modellen som presenterats i slutsatsen kan assistera beslutsfattare, dels som riktmärke vilket nämnts ovan, dels genom att det medvetandegör dem om hur processer, företagsstruktur samt ledarskapet teoretiskt sett kan se ut för att nå framgång, samt varför de ser ut som gör.

6.3. Förslag till vidare forskning

Vi efterlyser en kvantitativ studie baserat på det teoretiska ramverk och den valda empiriska avgränsning som vi i denna studie arbetat med. Detta ligger i linje med vårt explorativa metodval där vi har haft för avsikt att öppna dörrar för forskning i snittet mellan generella teorier för kreativitet och empirin runt kreativa företag. Vi efterlyser också en studie som studerar kreativa företag i stort, utan avseende på framgång, för att se om våra slutsatser i denna uppsats är allmängiltiga för kreativa företag.

Det vore intressant med en djupare analys kring interaktionen mellan ledare och kreatör för att förstå hur den relationen utvecklas samt hur man som arbetsgrupp uppfattar sin ledare. Förslagsvis ser vi att den studie som Amabile et al. (2004) genomförde kan vara till hjälp, då man ville öka förståelsen för hur interaktionen mellan ledare och grupp kan främja kreativitet. I de kreativa företagen ser vi att ledares roll kan fylla olika funktioner. Med utgångspunkt i Amabile et al. (ibid.) finns möjligheter för att bättre förstå relationen ledare och grupp på ett djupare plan, vilket kan bidra till förståelsen för hur och varför de kreativa företagen skiljer sig från andra företag.

Vidare efterlyser vi studier i snittet kreativa företag och effektivitet för att förstå hur effektivitet i dess olika former⁴⁷ ser ut i dessa företag. För att uppnå effektivitet krävs sannolikt ett mått av kreativitet, men om vi vänder på resonemanget: kan kreativitet existera inom effektiviserade processer? På denna punkt går meningarna isär; vissa forskare hävdar att innovationsaktiviteter, som vilka andra aktiviteter som helst, kan och bör kontrolleras genom effektivt designade processer (Slack et al 2012). Andra menar att det rentav är omöjligt att

⁴⁷ Såsom processeffektivitet (*"efficiency"* [eng.]) och måleffektivitet (*"effectiveness"* [eng.]) (jfr Anthony & Govindarajan 2007). Författarnas översättning.

kombinera kreativitet och effektivitet (Howkins 2007). En tredje och mer nyanserad syn beskriver en trade-off mellan kreativ frihet och effektiva processer (Seely Brown & Duguid 2000, Amabile & Khaire 2008, Slack et al 2012). Genom teorier rörande effektivitet kan man (1) förklara vad som sker i kreativa företag utifrån ett effektivitetsperspektiv och (2) testa teoriernas tillförlitlighet i de kreativa företagen. En teori som det senaste decenniet etablerat sig är *lean* där man förespråkar eliminering av överflödiga delar av processerna, att alla är delaktiga i processerna samt att man strävar efter att ständigt förbättras (Modig & Åhlström 2011; Slack et al. 2012). En sådan studie kan med stor sannolikhet ge värdefulla insikter om implikationerna av om ett företag som kännetecknas av nyskapande och komplexitet skulle arbeta utefter en effektivitetsteori, något som traditionellt används av verkstads- och produktionsföretag (ibid.; Browning & Sanders 2012).

7. Litteraturförteckning

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008), *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur
- Amabile, T.M. (1988), A Model of Creativity and Innovation in Organizations, i *Research in Organizational Behaviour* (L.L. Cummings och B.M. Staw, red.). Greenwich, CT, USA: JAI Press
- Amabile, T.M. (1997), Motivating Creativity in Organizations: On Doing what You Love, and Loving what You Do. *California Management Review*. Vol. 40:1, pp. 39-58
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996), Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*. Vol. 39:5, pp. 1154-1184
- Amabile, T.M. & Gitomer, J. (1984), Children's artistic creativity: Effects of choice in task materials. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 10:, pp. 209-215
- Amabile, T.M. & Gryskiewicz, N. (1989), The Creative Environment Scales: The Work Environment Inventory. *Creativity Research Journal*. Vol. 3, pp. 231-254
- Amabile, T.M., Hennessey, B.A. & Grossman, B.S. (1986), Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 50:, pp. 14-23
- Amabile, T.M. & Khaire, M. (2008), Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*. Vol. 86:10, pp. 100-109
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. & Kramer, S.J. (2004), Leader behaviors and the environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*. Vol. 15:, pp. 5-32
- Andersen, I. (1998), *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2007), *Management Control Systems* (12 uppl.). New York City, NY, USA: McGraw-Hill
- Axelsson, B. & Agndal, H. (2012), *Professionell Marknadsföring* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur
- Bell, J. (2006), *Introduktion till forskningsmetodik* (4 uppl.). Gylling: Studentlitteratur
- Bluhm, D.J., Harman, W., Lee, T.W. & Mitchell, T.R. (2011), Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. *Journal of Management Studies*. Vol. 48:8, pp. 1866-1891
- Bolton, P., Scheinkman, J. & Xiong, W. (2006), Executive Compensation and Short-Termist Behaviour in Speculative Markets. *Review of Economic Studies*. Vol. 73:, pp. 577-610
- Bonnier (2002), *Bonniers svenska ordbok*. Stockholm: Albert Bonniers förlag
- Brabandère [de], Luc (2005), *The Forgotten Half of Change: Achieving Greater Creativity through Changes in Perception*. La Crosse, WI, USA: Dearborn Trade Publishing
- Browning, T.R. & Sanders, N.R. (2012), Can Innovation be Lean? *California Management Review*. Vol. 54:4, pp. 5-19

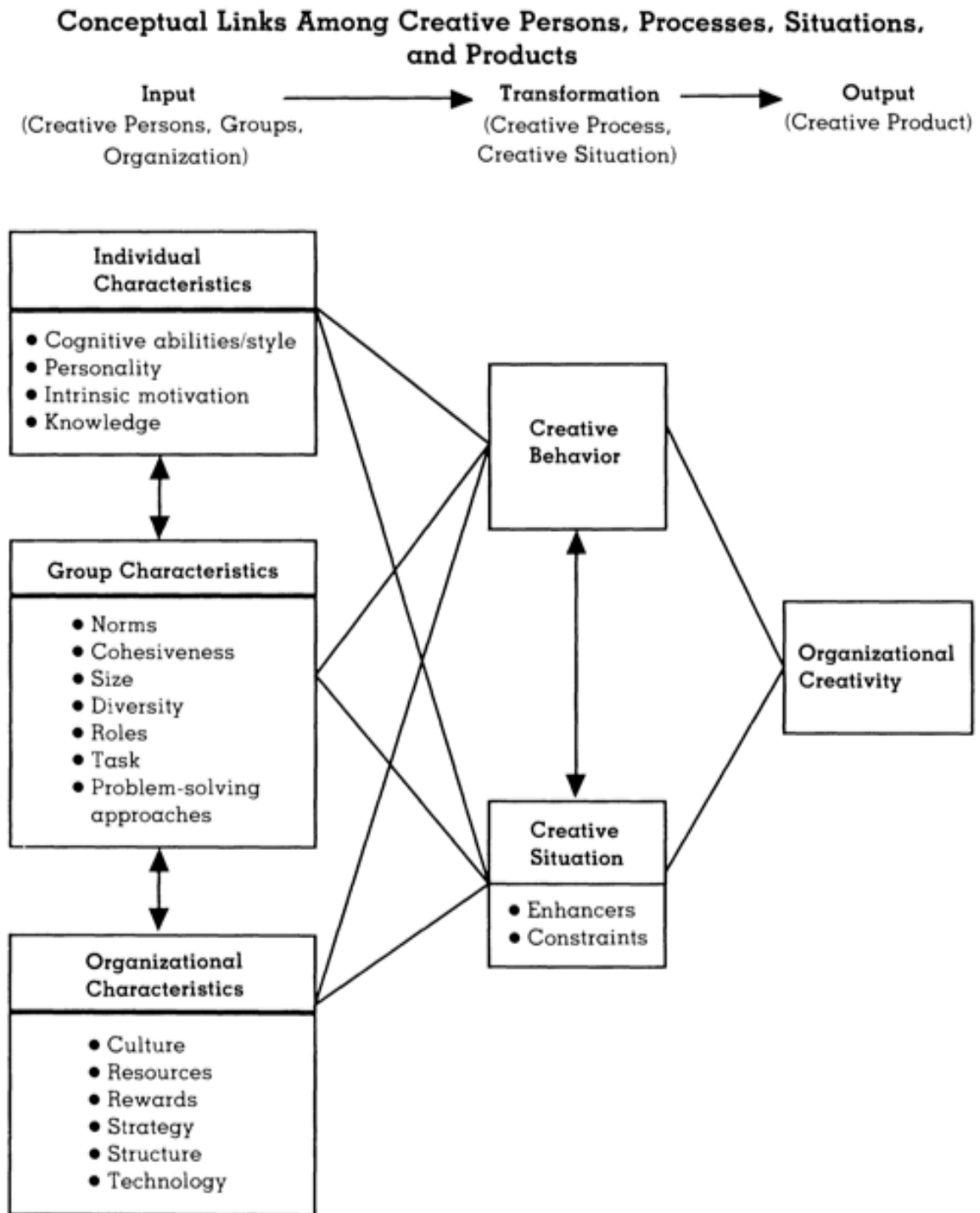
- Coates, J., Davis, T. & Stacey, R. (1995), Performance measurement systems, incentive reward schemes and short-termism in multinational companies: a note. *Management Accounting Research*. Vol. 6:2, pp. 125-135
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35:1, pp. 128-152
- Creswell, J.W. & Miller, D.L. (2000), Determining Validity in Qualitative Research. *Theory Into Practice*. Vol. 39:3, pp. 124-130
- Csikszentmihalyi, M. (1999), Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity, i *Handbook of Creativity* (R.J. Sternberg, red.). Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Cummings, L. (1965), Organizational Climates for Creativity. *Academy of Management Review*. Vol. 8:3, pp. 220-227
- Dahlén, M. (2006), *Boxen: kreativitet som skapar bättre affärer: träna dig till framgång*. Stockholm: Volante
- Dahlén, M. (2009), *Nextopia: Livet, lyckan och pengarna i förväntnings sambället*. Stockholm: Volante
- Damanpour, F. (1991), Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*. Vol. 34:2, pp. 555-590
- Darwin, C. (1859 [1998]), *On the Origin of Species by Means of Natural Selection*. Bromley, UK: Bacon
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (1994), Introduction: Entering the Field of Qualitative Research, i *Handbook of Qualitative Research* (N.K. Denzin & Y.S. Lincoln, red.). Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications
- Ejvegård, R. (2009), *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Enerstvedt, R. (1989), The Problem of Validity in Social Science, i *Issues of Validity in Qualitative Research* (S. Kvale, red.). Lund: Studentlitteratur
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. Vol. 14, pp. 532-550
- Frey, B.S. & Jegen, R. (2001), Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*. Vol. 15:5, pp. 589-611
- Gunkel, M., Lusk, E.J., Wolff, B. & Li, F. (2007), Gender-specific effects at work: An empirical study of four countries. *Gender, work and organization*. Vol. 14:1, pp. 56-79
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997), *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Howkins, J. (2007), *The Creative Economy: How people make money from ideas*. London, UK: Penguin Books

- Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (2003), Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*. Vol: 81:11, pp. 88-95
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008), *Hur moderna organisationer fungerar* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur
- Jarque, A. (2008), CEO Compensation: Trends, Market Changes, and Regulation. *Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quarterly*. Vol. 94:3, pp. 265-300
- Keso, H., Lehtimäki, H. & Pietilläinen, T. (2009), Engaging in Reflective Acts – Sharing expectations on reflexivity in empirical qualitative research. *Tamara Journal*. Vol. 7:7.3, pp. 51-70
- Klein, A.R. (1990), Organizational Barriers to Creativity... and How to Knock Them Down. *Journal of Services Marketing*. Vol. 4:4, pp. 69-70
- Kraus, K. & Lind, J. (2010), The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control – A research note. *Management Accounting Research*. Vol. 21:4, pp. 265-277
- Lamarck, J-B. (1809 [1914]), *Zoological Philosophy: An Exposition with regard to the Natural History of Animals*. Hong Kong: Forgotten Books
- Lewis, M.W. & Grimes, A.J. (1999), Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms. *Academy of Management Review*. Vol. 24:4, pp. 672-690
- March, J.G. (1978), Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice. *The Bell Journal of Economics*. Vol. 9:2, pp. 587-608
- Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice-Hall
- Modig, N. & Åhlström, P. (2011), *Vad är lean? En guide till kundfokus och flödeseffektivitet*. Stockholm: Stockholm School of Economics
- Muller, J.M. (2003), How Does one Study Social Sciences? *Society*. Vol. 40:3, pp. 57-63
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. & Strange, J.M. (2002), Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships. *The Leadership Quarterly*. Vol. 13, pp. 705-750
- Nielsén, T. (2008), *The ERIBA model*. Stockholm: The Knowledge Foundation
- Lee, T.W. (1999), *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications
- Pettigrew, A.M. (1990), Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*. Vol. 1:3, pp. 267-292
- Porter, M.E. (1990), The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. Vol. 68:2, pp. 73-93
- Rehn, A. (2010), *Färliga Idéer*. Stockholm: BookHouse Edition

- Rhodes, M. (1961/1987), *An Analysis of Creativity*, i *Frontiers of Creativity Research* (S.G. Isaksen, red.). Buffalo, NY, USA: Bearly
- Runco, M.A. (2004), Creativity. *Annual Review of Psychology*. Vol. 55:1, pp. 657-687
- Scheibelhofer, E. (2008), Combining Narration-Based Interviews with Topical Interviews: Methodological Reflections on Research Practices. *International Journal of Social Research Methodology*. Vol. 11:5, pp. 403-416
- Schumpeter, J.A. (1910), se Muller (2003)
- Seely Brown, J. & Duguid, P. (2000), Balancing act: How to Capture Knowledge Without Killing It. *Harvard Business Review*. Vol. 78:3, pp. 73-80
- Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R. & Betts, A. (2012), *Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact* (3 uppl.). Harlow, UK: Pearson
- Stake, R.E. (1994), Case Studies, i *Handbook of Qualitative Research* (N.K. Denzin & Y.S. Lincoln, red.). Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications
- Tierney, P., Farmer, S.M. & Graen, G.B. (1999), An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*. Vol. 52, pp. 591-620
- Weick, K.E. (1988), Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*. Vol. 25:4, pp. 305-317
- Wilson, E.J. & Vlosky, R.P. (1997), Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case Study Research. *Journal of Business Research*. Vol. 39:, pp. 59-70.
- Wilson, E.O. (1978), *On Human Nature*. Cambridge, MA, USA: Harvard University Press
- Woodman, R.W. & Schoenfeldt, L.F. (1990), An Interactionist Model of Creative Behaviour. *Journal of Creative Behaviour*. Vol. 24:, pp. 279-290
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W. (1993), Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*. Vol. 18:2, pp. 293-321
- Wynett, C. (2002), *Make It the Norm*, i Inspiring Innovation. *Harvard Business Review*. Vol. 80:8, pp. 39-49
- Yin, R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods* (4 uppl.). London, UK: Sage Publications

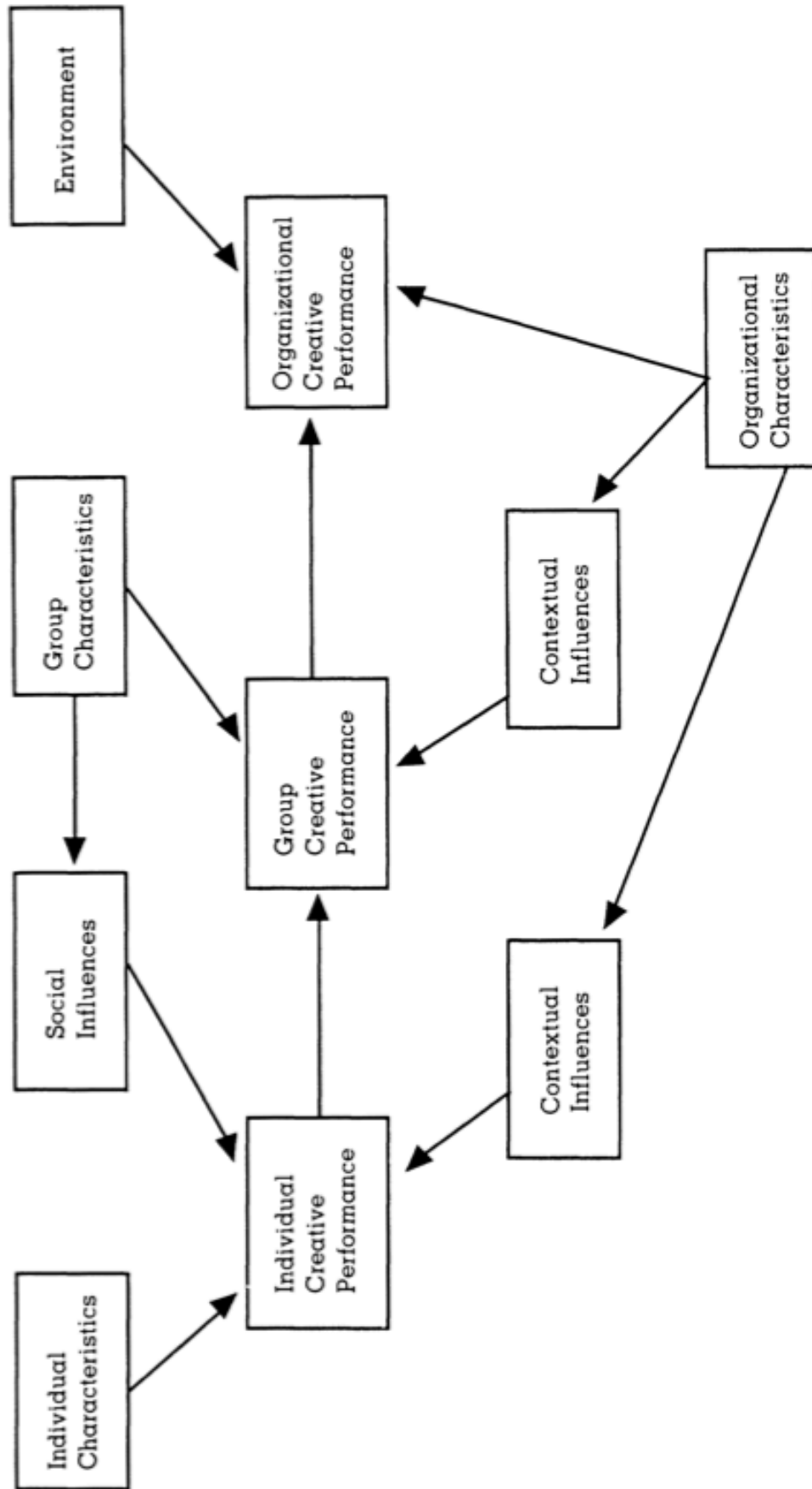
Appendix

I. Woodman et al. (1993) – Modellen för kreativitet i organisationer



Figur A.1

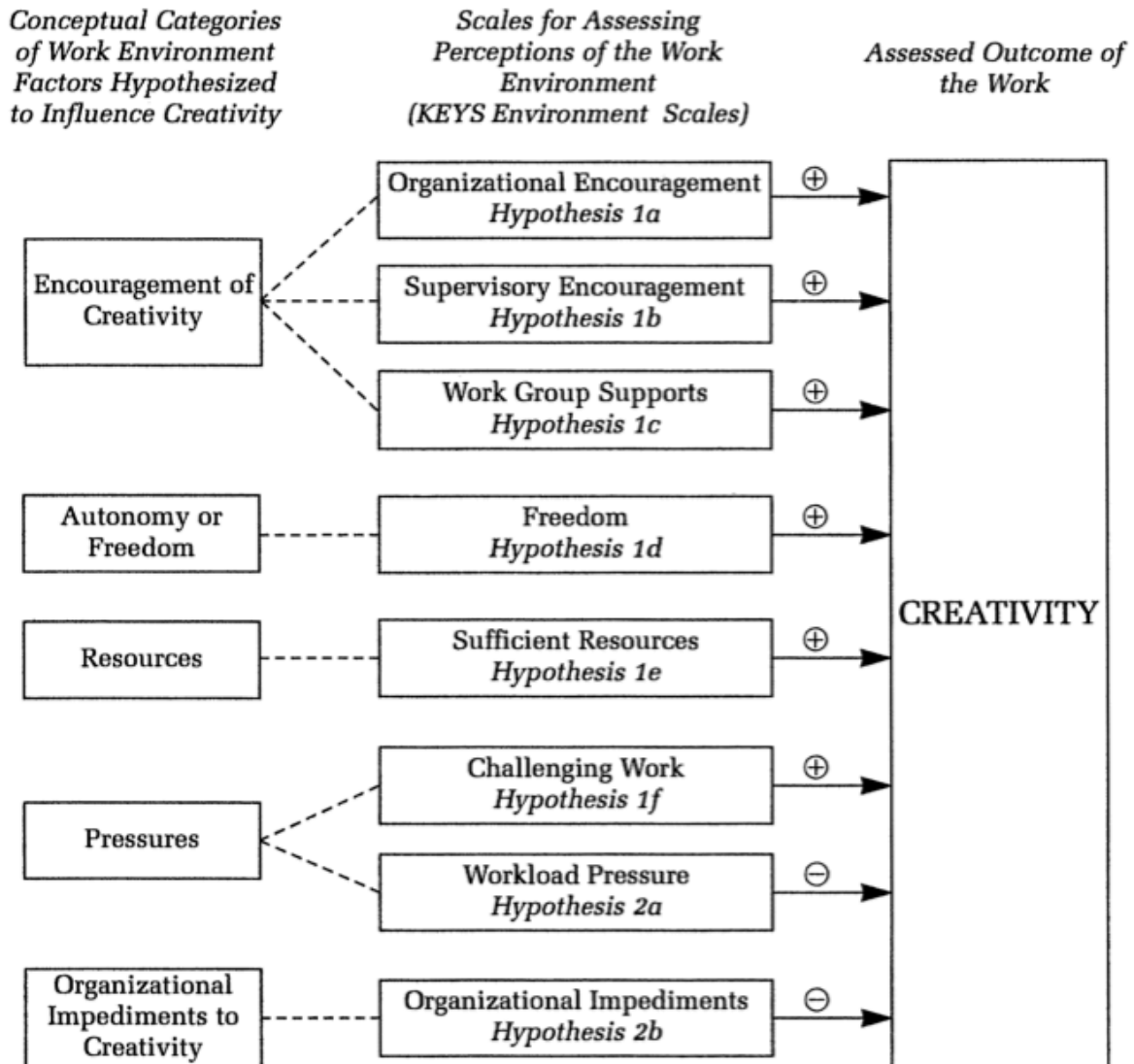
Hypothesized Linkages Among Factors Related to Organizational Creativity



Figur A.2

II. Amabile et al. (1996) – Modellen för ledarskap av kreativitet

Conceptual Model Underlying Assessment of Perceptions of the Work Environment for Creativity^a



^a The scales predicted to be positively related to creativity are referred to as “stimulant scales” and those predicted to be negatively related are referred to as “obstacle scales.”

Figur A.3

III. Ekonomiska nyckeltal (i urval)

Företag	Årlig tillväxt (omsättning) ⁴⁸	Lönsamhet (ROE) ⁴⁹
Acne Studios	22,05%	84,73%
DICE	22,05%	19,84%
Forsman & Bodenfors	14,41%	63,84%
Meter Television	39,48%	259,95%
Prime Group	2,28%	35,50%
Åkestam.Holst	10,74%	26,70%

⁴⁸ Avseende de senaste två åren (s.k. CAGR, *compounded annual growth rate*) beräknat som:

$$\left(\frac{\text{Nettoomsättning}_n}{\text{Nettoomsättning}_{n-2}}\right)^{\frac{1}{n-(n-2)}} - 1$$
 Då data saknades för bolagen sedan tidigare, efter fusioner eller ombildningar, så blir två år det enda rimliga årtalet för att hålla det konsekvent mellan företagen.

⁴⁹ Beräknat som: $\left(\frac{\text{Årets resultat}_{\text{efter skatt}}}{\text{Eget kapital}_{\text{ingående balans}}}\right)$