

Kreativitet som ett första steg för innovation

- En fallstudie om kreativitet hos framgångsrika marknadsföringsbyråer

Författare

Adam Westergård (23059)

Erik Tivenius (22730)

Abstract

This paper examines factors affecting creativity in terms of ideation efforts. From a holistic view point, creativity is to be perceived as the first step in an innovation process. The ideas generated during this first critical step will naturally come to set the tone for all subsequent work conducted in the following parts of the process which may last for weeks, months, or even years. Consequently, ensuring that those ideas fully exhaust the creative spectrum to make sure that the most adequate course of action (if there truly is such a thing) is taken into consideration. A strategy, product, service, or etc. all originate from a set of ideas and in a way, creativity becomes a source of competitive advantage as the firm capable of generating the best ideas will also be in a position to later implement those. The research presented in this paper is based on a series of qualitative interviews conducted at three marketing agencies in Stockholm and has been centered around ideation without concern to the later stages in the innovation process.

Key Words: Creativity, Creativity Management, Ideation, Problem Solving

Handelshögskolan i Stockholm

Examensarbete i management

Handledare: John Söderström

Framläggning: Maj 25 2016

Omfång: 15 ECTS

Antal Ord: 10163

Förord

Vi skulle vilja tacka alla de personer som via sin hjälp och engagemang gjort denna uppsats möjlig. Er hjälp har varit ovärderlig. Vi vill också rikta ett stort tack till alla de hårt arbetande marknadsförare som tagit sig tiden att ge oss en inblick i deras arbete. Slutligen vill vi rikta ett synnerligen stort tack till vår handledare, John Söderström för hans vägledning och mentorskap under denna period.

/Adam Westergård & Erik Tivenius

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
2. Forskningsfråga	5
3. Metod	6
3.1 Forskningsansats	6
3.2 Litteraturgenomgång	6
3.3 Empiriskt Urval	7
3.4 Empiriinsamling	8
3.5 Resultattolkning	10
3.6 Anonymisering av Data & Respondenter	10
3.7 Etiska Ställningstaganden	11
3.8 Överväganden & Alternativa Metoder	11
4. Tidigare Forskning	12
4.1 Översikt	12
4.2 Teorier & Modeller	13
4.2.1 Factors Affecting Marketing Program Creativity [Andrews & Smith, 1996]	13
4.2.2 Toward a Theory of Organizational Creativity [Woodman et al., 1993]	14
4.2.3 The system view of creativity, Creative Management [Henry, 1991]	15
4.2.4 Creativity under the gun [Amabile et al., 2002]	16
4.2.5 Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships [Mumford et Al., 2002]	17
4.2.6 Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation [Eisenberg & Shanock, 2003]	19
4.2.7 A Little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams' Engagement in Creative Processes [Gilson & Shalley, 2004b]	19
4.3 Kreativitetspåverkande Faktorer	19
5. Empiri	20
5.1 Studieobjekt	20
5.1.1 Företag A	20
5.1.2 Företag B	20
5.1.3 Företag C	21
5.2 Observationer	21

5.2.1 Kreativa Ramar	21
5.2.2 Tidspress	22
5.2.3 Inspiration	24
5.2.4 Motivation.....	25
5.2.5 Individnivå	25
5.2.6 Gruppnivå.....	26
5.2.7 Organisationsnivå	26
6. Analys.....	27
6.1 Definition av kreativitet	27
6.2 Kreativa Ramar	27
6.3 Tidspress	29
6.4 Inspiration	30
6.5 Motivation.....	30
7. Sammanfattande diskussion.....	31
8. Förslag till vidare forskning.....	32
9. Referenslista	33
9.1 Böcker & Artiklar	33
9.2 Elektroniska källor	35
10. Appendix.....	36
10.1 Intervjumall.....	36

1. Inledning

"Success in product and service innovation depends on creativity as a key input. Without a healthy and continuing supply of ideas, most organizations would cease to exist"

- Cook, 1998

Vi lever idag i ett kunskapssamhälle som i mångt och mycket karaktäriseras av kreativitet som den centrala insatsvaran i produktionen av varor och tjänster. [Stenström & Strannegård, 2013] Det talas vidare om att både arbetslivets och samhället i stort sedan en tid genomgår en s.k. *kreativisering* [Ericsson, 2001].

Forskning inom kreativitet som ämnesområde har huvudsakligen haft sitt fokus på studier kring idégenerering rörande produktutveckling varpå utvecklingen av tjänster kommit att hamna aningen i skymundan. En sådan tjänst för vilket detta är sant är marknadsföring. Vidare karaktäriseras marknadsföringen av på marknaden redan etablerade produkter av en bristande kreativitet och istället har priskonkurrens samt produktifiering blivit allt mer förekommande fenomen. [Andrews & Smith, 1996]. Med detta i åtanke vidtar sig denna uppsats att försöka förklara hur kreativitet som ett första steg i en innovationsprocess kan kultiveras. Fokus för denna uppsats kommer ligga på det kreativa skapandet av marknadsföring, kommunikation samt design av varor och tjänster.

Amabile, Cook, Andrews & Smith, med flera erbjuder varierande definitioner av begreppet kreativitet. En sådan definition är, "... *the production of ideas or outcomes that are both novel and appropriate to some goal*" [Amabile, 2012]. Kreativitet är ett högst subjektivt begrepp och för att kunna studera kreativitet måste det först definieras, vilket blir ytterligare ett åtagande som denna uppsats åtar sig att göra. Vidare kan det tilläggas att kreativitet i relation till marknadsföring kan betraktas som den grad till vilken en metod för att marknadsföra en produkt är signifikant differentierad från marknadsföringspraxis inom en produktkategori [Andrews & Smith, 1996]. Värt att beakta i Andrews och Smiths definition är att kreativitet även kan handla om att hitta nya användningsområden för redan existerande idéer. Notera dock att kreativitet inte är synonymt med innovation, utan istället en språngbräda för det sistnämnda då implementering är en avgörande

faktor för innovation men inte för kreativitet. I den större innovationsprocessen kan därför kreativitet betraktas som det första av flera steg [Gilson & Shalley, 2004].

Kreativitet är en avgörande faktor för ett företags överlevnad och en kritisk strategisk konkurrensfördel [Cook, 1998]. Dock är kreativitet i sig inget mer än en idégenerering och utan implementering är en idé inte värd särskilt mycket. Det är inte förrän en idé implementerats som det går att prata om att en innovation har inträffat. Kreativitet bör därför betraktas som ett första steg i en mycket längre innovationsprocess som i sin tur förhoppningsvis resulterar i ett positivt utfall för en organisation. I denna process spelar flera faktorer in och även i idégenereringsstadiet kommer faktorer utöver kreativitet så som exempelvis karaktäristikan hos inspirationsgivande data att spela en viktig roll för vilka idéer som genereras [McAdam & McClelland 2002].

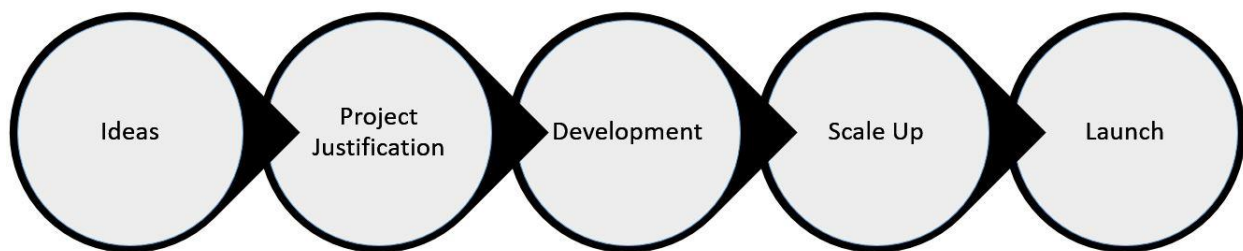


Fig. 1 [Perth Innovation, N/A]

En vanligt förekommande föreställning om kreativitet är att det är något som få förunnade människor besitter och är inte sällan associerat till något konstnärligt [Stenström & Strannegård, 2013]. Frågan är dock om det nödvändigtvis behöver förhålla sig på det viset, eller om det är möjligt att skapa strukturer inom organisationer och företag som stimulerar och underlättar för kreativitet. Är det möjligt att påverka denna process och i så fall hur? Denna problematisering leder fram till följande forskningsfråga som denna uppsats har för avsikt att besvara.

2. Forskningsfråga

Vilka är de avgörande faktorerna för kreativitet hos framgångsrika marknadsföringsbyråer och hur bör dessa hanteras?

3. Metod

I följande avsnitt diskuteras vilken vetenskaplig forskningsmetod som tillämpats, design av studien samt resonemang kring dessa beslut. Vidare diskuteras de eventuella begränsningar som dessa överväganden innebär samt studiens tillförlitlighet.

3.1 Forskningsansats

Denna uppsats har följt en abduktiv forskningsansats och är till sin natur en kvalitativ studie, vilket anses vara lämpligt då studien syftar till att skapa en djupare förståelse för vilka faktorer som påverkar kreativitet i motsats till att empiriskt testa existerande teori. Undersökningen genomfördes i linje med det av en multipel fallstudie och med tanke på den diffusa karaktär hos gränserna mellan kreativitet som fenomen och kontextuell företeelse har, var en fallstudie att föredra [Yin, 1994].

Denna studie har inte ambitionen att fungera som beslutsunderlag eftersom det föreligger flera situationsspecifika faktorer som påverkar utfallet för de enskilda företagen. Dessa faktorer kan medföra vissa komplikationer vid implementerandet av de insikter som denna studie når fram till. Icke desto mindre kan de studerade företagen fungera som goda exempel på hur de kreativa processerna kan se ut på framgångsrika marknadsföringsbyråer och belysa viktiga faktorer som är värda att beakta.

3.2 Litteraturgenomgång

Uppsatsens intertextuella sammanhang har konstruerats baserat på progressiva sammanhang via en narrativ litteraturgenomgång. Denna litteratur har sedan granskats på basis av att den karaktäriseras av otillräckliga problematiseringar. Målet för uppsatsen har varit att testa ifall för ämnet relevanta teorier är korrekta eller alternativt kan komplimenteras samt problematiseras. Med tanke på ämnets abstrakta och tvetydiga natur ansågs det intuitivt rimligt att till ämnet relaterad litteratur kan innehålla oförenliga problematiseringar. Ytterligare skall det påpekas att den

narrativa litteraturgenomgången saknat de avgränsningskriterier som annars finns hos en systematisk litteraturgenomgång.

Den valda litteraturen har ej sållats på frågor rörande metodologisk kvalitet eller antal refereringar. Uppsatsens referenser bör därför betraktas med ett visst mått av skeptisk. Överlag bör det påpekas att den valda litteraturen består av en blandning av kvalitativa-, kvantitativa- och metastudier.

3.3 Empiriskt Urval

Empirin var baserat på ett delvis opportunistiskt urval. I ett första stadium kontaktades meriterade marknadsföringsbyråer med flertalet utmärkelser för kreativt skapande. På så vis existerade en relativt stor kontroll över vilka bolag som undersöktes. Däremot, vilka individer på respektive bolag som i slutändan intervjuades bestämdes uteslutande av bolagen själva. Dock gjorde de undersökta bolagen gehör för förfrågan att få tillgång till ett så pass brett tvärsnitt av firmans anställda som möjligt. I och med detta kunde ett tvärsnitt av roller, kompetenser och kreativa situationer undersökas.

Urvalskriterierna för de undersökta bolagen har varit följande;

- Verksamma inom marknadsföringsbranschen
- Erkända inom branschen för dess kreativa kvalitéer genom olika utmärkelser
- Kontor i Stockholmsregionen

Krav på kreativt tänkande är något som genomsyrar alla branscher i en varierande grad. Däremot är marknadsföringsbranschen en bransch där detta nästintill kan ses som en karaktäristika, varpå denna bransch blir intressant att studera i termer av kreativ output. För att begränsa urvalet till att enbart fokusera på företag som uppvisat en kreativ förmåga valdes branschutmärkelser som en proxy för detta. Detta kriterium blev ett väldigt subjektivt sådant då ingen vägning eller rankning mellan typ eller antal utmärkelser gjordes. Istället var själva förekomsten av utmärkelser tillräckligt i sig. Dessutom bör det tilläggas att i fallet med ett sådant komplext koncept som just kreativitet så kanske inte enbart en proxy räcker för att tillfullo fånga helheten hos en firmas

kreativa nivå. Detta i sin tur leder till nästa fråga om hur kreativitet på bästa sätt kan kvantifieras i termer av kvantitet och kvalité, vilket i slutändan är det proxyn försöker uppskatta. Till detta existerar inget enkelt svar med tanke på konceptets abstrakta natur. Från ett vetenskapligt perspektiv kan det andra urvalskriteriet te sig aningen klumpigt och grovhugget. Detta i synnerhet då urvalskriterium bör vara så tydliga som möjligt.

Värt att ytterligare en gång poängtera är dock det faktum att kreativitet till sin natur inte är kvantifierbart och all mätning av denna kommer vara präglad av en subjektiv bias. För en mer utförlig beskrivning av detta rekommenderas läsning av Henrys beskrivning av Csikszentmihalyis teorier rörande de sociokulturella betingelserna kring kreativitet under sektion; 4.2.3. Utöver detta bör det även poängteras att det förekommer svårigheter i att kvantifiera den valda proxyn då varje typ av utmärkelse i så fall måste tilldelas ett numeriskt värde som i sin tur måste vägas mot en gemensam "utmärkelsepool". En sådan kvantifiering hade varit synnerligen tidskrävande och ett eget arbete i sig, varpå det ej utfördes.

3.4 Empiriinsamling

Datainsamlingen skedde via en serie av elva semistrukturerade intervjuer under loppet av två månader. Intervjuerna var baserade på en intervjuguide innehållandes 40 numrerade frågor relaterade till sju böcker och artiklar inom ämnet, kreativitet. Dessa frågor var sedan sorterade i följande fem fält;

- Metod & Ägandeskap
- Information & Inspiration
- Risk & Incitament
- Ledarskap
- Ledarskapsutövande

Varje fält behandlades separat som ett eget tema. Under intervjuernas gång skiftades dock fokus fram och tillbaka mellan de olika områdena allt eftersom intervjuerna fortskred och ny information presenterades. Som praxis frångicks ordningen på frågorna i mån för att tillåta intervjusubjekten att kunna prata så fritt som möjligt om sina upplevelser och tankar. Fokus låg istället på ställandet av uppföljnings-, sonderings- och preciserande frågor samt strukturerade kommentarer för att återkoppla till frågeschemat när detta väl behövdes. Sammanfattningsvis ledde detta till att varje respondent utsattes för ett unikt frågestimuli som i sin tur riskerar att påverka jämförbarheten mellan intervjusubjekten. Trots intervjuförfarandets flytande natur togs särskilt beaktande för att minimera både intra- och interindividuell variation. Däremot undanröjer inte detta fullständigt möjligheten för felvariation. Trots att intervjuerna var semistrukturerade bör det även tilläggas att risken likväl existerar för någon form av systematiska skevheter, eller så kallade, "response sets" at ta form.

I enlighet med undersökningens explorativa syfte var frågorna som ställdes av öppen karaktär. Detta ledde dock i sin tur till vissa svårigheter i datakodningen så väl som till en ökad risk för problem rörande intra- och interkodningsvariation. Kodningen skedde, i enlighet med frågeformulärets utformning, på två nivåer där data jämfördes dels mot en direkt korrelerad teori och dels inom ett tematiskt fält som sedan kom att delas in i flera sub-fält. Analys av data skedde löpande under empiriinsamlandet.

Med tanke på undersökningens ringa omfång utfördes ingen pilotstudie. Även om detta hade varit att föredra visade sig de valda frågorna vara praktiskt applicerbara och dugliga att generera relevant data, med undantag från frågorna rörande ledarskap såväl som ledarskapsutövande.

3.5 Resultattolkning

Den kvalitativa datainsamlingen har följt den naturalistiska forskningstraditionen med fokus på studerandet av kreativitetsstimulerande faktorer som universellt tillämpliga. Med tanke på den inneboende abstrakta naturen hos begreppet kreativitet, bör detta förfarande mötas med ett visst mått av skepsis. Kreativitet är i allra högsta grad en subjektiv företeelse som till skillnad från ett naturfenomen existerar i samspel med det mänskliga psyket. Därmed bör resultaten från denna undersökning till en vis grad även betraktas från den emotionella skolans perspektiv för en mer fullständig förståelse för kreativitet. Detta går i sin tur att koppla till det klassiska problemet med fenomenologi, vilket även det riskerar att skapa ett bias och snedvrida resultaten. Därmed bör det tilläggas att metoder för att bekräfta eller komplimentera undersökningens datainnehåll så som triangulering, participativ forskning eller respondentvalidering ej har genomförts.

För att underlätta läsningen av uppsatsen och förhindra att läsaren förlorar sig i så kallade deskriptiva överdrifter, togs beslutet av inte inkludera så kallade, "thick descriptions". Istället är målet att erbjuda läsaren en enkel överblick av ämnet, dock till en delvis förlust av det kontextuella sammanhanget.

3.6 Anonymisering av Data & Respondenter

Det finns en risk att intervjusubjekten undviker att föra fram vissa åsikter i rädsla för repressalier från sin arbetsgivare. För att minimera riskerna för detta har dessa samt de undersökta bolagen anonymiserats. Information kring anonymiseringen gavs till både kontaktpersonen på respektive bolag samt vardera intervjusubjekt innan intervjuens påbörjande. För en tredje part kan nämnd anonymisering te sig problematisk då den undanröjer möjligheten för andrahandsdatavalidering.

3.7 Etiska Ställningstaganden

Undersökningen har utförts i enlighet med de etiska riktlinjer uppsatta av Academy of Management^[1] samt de kärnprinciper som formulerats av Economic and Social Research Council^[2].

3.8 Överväganden & Alternativa Metoder

En etnografisk studie av en longitudinell karaktär hade förslagsvis varit en alternativ empiriinsamlingsmetod. Då varje enskild intervju sällan varade mer än 60 minuter måste det antas att all potentiell samt för ämnet relevant data inte har inhämtats. En längre samt djupare studie baserad på både intervjuer och observationer hade varit att föredra. Dels för mängden data som potentiellt kunde ha samlats in, och dels för valideringen av denna. De två tematiska områden som berör ledarskap såväl som ledarskapsutövande har ej utforskats på ett tillfredställande sätt. Detta då de utförda intervjuerna var alldeles för korta för att tillåta den typ av djupare empirist innehåll som krävs för att på ett adekvat sätt analysera ledarskapets effekt på kreativitet. En andra omgång av intervjuer med ett särskilt fokus på detta område hade därför varit att föredra.

¹ Academy of Management. (2006). *Code of Ethics*.

² ESRC. (N/A). *Our core principles*.

4. Tidigare Forskning

4.1 Översikt

Historiskt sett har kreativitet varit produkten av enskilda individers insatser. Under senare år har dock företag börjat inse att för att bibehålla sin konkurrenskraft samt hantera förändringar och komplexitet så behöver de i större utsträckning förlita sig på gruppkreativitet [Isaksen, 2013]. Det är således relevant att utöver individuell kreativitet, även studera hur en grupps kreativa förmåga kan stärkas. Vanligt förekommande rekommendationer från forskning inom området föreslår bland annat; ömsesidigt interberoende mellan gruppmedlemmar för att uppnå slutmålet, ha en inspirerande vision och en hög nivå av uppgiftsorientering [Andersson et al. 2009b]. Dessa faktorer kan te sig en aning uppenbara och simpla men att etablera sådana strukturer inom ett företag kan dock vara en utmanande uppgift. Vidare introduceras inom samma forskningsområde ett antal paradoxala faktorer som inte ger något entydigt svar på hur organisationer bör agera. Exempelvis visar det sig att vad som många gånger underlättar och stimulerar kreativitet, på samma gång kan hindra kreativitet och vice versa [Andersson et al. 2009a]. Exempelvis kan konflikter och motsättningar inom en grupp ofta stimulera kreativitet, men samtidigt också ha en uppenbar negativ effekt på grupparbetet. Här ligger således utmaningen att för företag att hitta en produktiv nivå av konflikt och meningsskiljaktighet mellan gruppmedlemmarna [Farh et al., 2010]. Vidare har forskning gjorts kring vilken effekt som mångfald inom grupper har på gruppkreativitet.

En del forskning påvisar att kulturell mångfald kan förbättra en grupps kreativa förmåga, men därutöver leda till konflikter i senare stadium av innovationsprocessen. [Stahl & Maznevski, 2009]. Annan forskning visar att mångfald beträffande arbetsroller och avdelningar inom företag inte tycks ha någon signifikant skillnad på gruppkreativiteten [Park, Sethi & Smith, 2002].

4.2 Teorier & Modeller

Nedan följer en sammanställning av de teorier och modeller som valts att beaktas för denna uppsats.

4.2.1 Factors Affecting Marketing Program Creativity [Andrews & Smith, 1996]

Det finns flertalet faktorer vilka bidrar till kreativ marknadsföring. Dessa är indelade i följande tre breda områden;

"Problem-solving inputs": För att kunna skapa något nytt måste en individ ha redan existerande kunskaper och erfarenheter som sträcker sig över flertalet produktkategorier. Detta då inget nytt kan skapas ur tomma luften, utan måste ha en grund i något som sedan tidigare existerar.

"Motivational factors": Kreativt skapande kräver tid, ansträngning och fokus, men även stundtals en viss del mod då en innovativ idé per automatik kommer bryta mot rådande normer och därmed riskerar att mötas med kognitivt motstånd av omgivningen. Tilläggningsvis leder kreativitet till innovativa idéer, och därmed även otestade idéer vars sannolikhet att "lyckas" är okänd. Totalt sett inkluderar denna faktorkategori inneboende motivation och risktagande.

"Situational factors": Vilken typ av lösningar som skapas för att tackla ett specifikt problem beror på den metod som används för att lösa nämnt problem. En algoritmisk process resulterar normalt i idéer som minimalt differerar från de idéer som tidigare haft. Formaliseringsgraden av planeringsprocessen, interaktionen mellan funktionsområden och tidspress är faktorer vilka går att finna under denna kategori.

4.2.2 Toward a Theory of Organizational Creativity [Woodman et al., 1993]

Kreativitet inom en organisation kan betraktas som en klassisk transformationsprocess med insatsvaror, transformatorer och utfall. Insatsvarorna är kategoriserade över tre nivåer; Individuella-, grupp- och organisationsfaktorer. Faktorerna på de tre nivåerna påverkar varandra samt modellens två transformatorer; *kreativt beteende* och *kreativ situation*, vilka slutligen avgör karaktären på organisatorisk kreativitet. Den kreativa situationen är summan av sociala och kulturella influenser vilka sätter ramarna för kreativitet medan det kreativa beteendet refererar till den kreativa kärnprocessen som ger upphov till en kreativ slutprodukt.

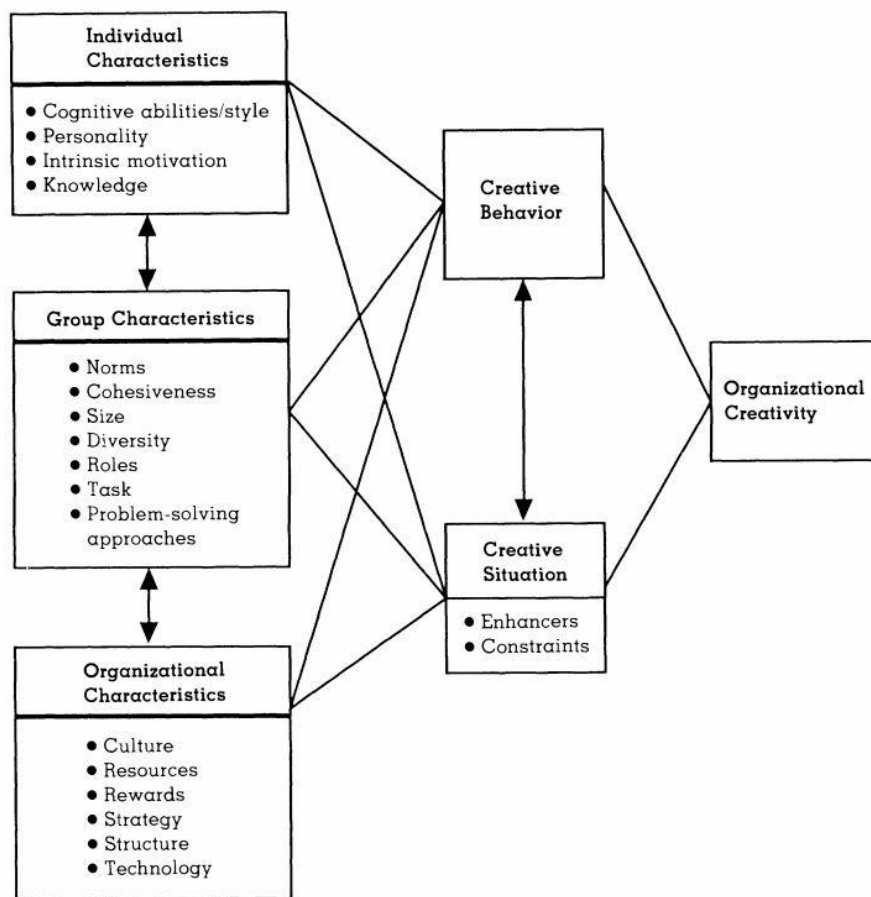


Fig. 2

4.2.3 The system view of creativity, Creative Management [Henry, 1991]

En bra modell att komplimentera Woodmans resonemang om den kreativa situationen med står Csikszentmihaly (så som beskrivet av Henry) för. Det är vanligt att betrakta kreativitet som enbart en kognitiv process, men det ska dock inte glömmas bort att kreativitet även är en kulturell och social betingelse. Dessa två faktorer inkluderas i vad som kallas för; *domänen*, respektive *fältet*. Kreativitet uppstår i korsningen mellan individ, domän och fält. I denna modell är kreativitet ingen objektiv företeelse, utan en subjektiv klassificering. Denna modell står i motsats till tidigare i uppsatsen givna definitioner av ämnet, men är ändå värd att undersöka och betrakta som en kompletterande, om inte alternativ definition av kreativitet. Inom fältet ryms de gate-keepers som väljer vilka innovationer som ska inkluderas i domänen som i sin tur består av en samling redan författade idéer. Dessa så kallade gate-keepers utgörs av professorer, forskare, ledare, författare, kritiker, etc. med makten att sanktionera en idé, och i vissa fall kan dessa gate-keepers bestå av befolkningen i stort. Kreativitet uppstår således när någon gör en ändring i domänen. Dock, för att denna ändring ska accepteras och förverkligas (läs; läggas till i domänen) måste den först och främst gå igenom dessa gate-keepers. Denna sociala validering agerar till att separera bra idéer från rent bisarra idéer. Därmed är kreativitet inte enbart en funktion av antalet kreativa individer, utan även hur pass mottaglig fältet är för förändring.

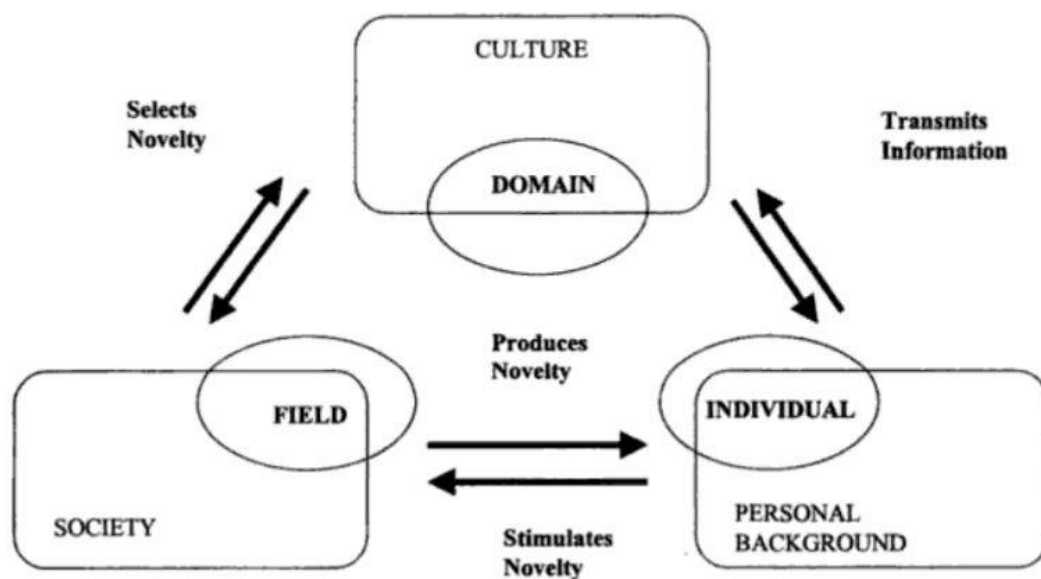


Fig. 3

Hittills i underskriven uppsats har i huvudsak de sociala och kulturella aspekterna av kreativitet diskuterats. Däremot bör det påpekas att även individen är en viktig komponent i den kreativa processen. Kreativa individer tenderar att ha särskilda personlighetsdrag, vilket inkluderar tendenser av experimenterande, regelbrytande och divergent tänkande, samt även en fallenhet för att kunna artikulera sina idéer på ett sådant sätt att dessa blir accepterade. Följaktligen är det intressant att studera hur företag attraherar individer med dessa typer av drag och hur de skapar en miljö där dessa karaktärsdrag ges utrymme att kultiveras.

Ett annat intressant resonemang kring kreativitet som Henry gör berör tidspress. Hon menar att fokuserat problemlösande under tidspress kan skapa vissa kognitiva inlåsningar. För att lösa ett problem kommer vissa intuitiva avgränsningar och problemdefinitioner tidigt att behöva göras och när dessa väl är gjorda blir individen mindre lyhörd för information och signaler vilka faller utanför detta kognitiva ramverk. Ett sorts tunnelseende bildas vilket hämmar kreativt tänkande. Istället är det de ostrukturerade tankesessionerna och de sessioner där inget fokus läggs på lösandet av ett problem som de mest kreativa läsningarna gör sig sedda.

4.2.4 Creativity under the gun [Amabile et al., 2002]

Denna artikel ger en beskrivning av hur förhållandet mellan kreativitet och tidspress kan förstås. Amabile menar att tidspress påverkar kreativitet på olika sätt beroende på den kontext som den utspelar sig i. Författarna nämner bland annat att tidspress tillsammans med en miljö som tillåter de anställda att fokusera på föreliggande uppgift samt att uppgiften samtidigt känns angelägen och viktig kan bidra till att stimulera kreativitet. Tidspress i samspel med en känsla av att uppgiften är oviktig och störningsmoment som exempelvis mycket möten etc. fungerar dock hämmande för kreativitet. Kontentan är att tidspress kan fungera stimulerande för kreativitet som en indirekt följd av ökad motivation förutsatt att vissa omständigheter med avseende på miljön inom vilken kreativiteten uppstår föreligger.

4.2.5 Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships [Mumford et Al., 2002]

En ledares förmåga att motivera och påverka en kreativ grupp ökar med dennes tekniska kunskaper. Det har till och med visat sig att en ledares tekniska kunskaper agerar som en proxy för en grups kreativitet. Det gamla talesättet, *Han talade till bönder på bönders språk, och till lärde män på latin* är således applicerbart i detta fall.

Transformativt ledarskap i motsats till transaktivt ledarskap ökar kreativiteten i en grupp. Informellt transformativt ledarskap har i sin tur visat sig öka kreativiteten i en grupp mer än när en transformativ ledare är utpekad som gruppledare. I de av Mumford refererade studierna kvantifierades kreativitet som antal idéer och typ av idéer som kunde genereras.

Strukturer vilket främjar en variation av människor, idéer och bakgrunder tenderar att stimulera kreativitet. Heterogena grupper tenderar att bättre hantera komplex problemlösning. Däremot sker detta till kostnaden av ökad konflikt, irritation och minskad kommunikation. Därmed har variation en avtagande marginalnytta i och med att ett projekt fortlöper då implementering av en idé kräver en stor mängd koordination.

Mekaniska organisationer tenderar att begränsa kreativitet, medans organiska sådan uppvisar en motsatt effekt. En viss nivå av organisatorisk dynamik fordras för att möjliggöra idégenerering. Exempelvis har det visat sig att administrativ kommunikation har en negativ korrelation med kreativitet medans kross-funktionell kommunikation har en positiv korrelation med kreativitet. Detta visar på behovet av att minimera den så kallade, *organisatoriska bördan* på kreatörer för att på så vis möjliggöra idégenerering.

Mångfald inom projektgrupper är gynnsamt för kreativiteten och ledare bör således se till att en tillfredställande nivå av mångfald upprätthålls inom gruppen. Strukturer inom företag som möjliggör att anställda exponeras av olika projekt, människor och idéer stärker kreativitet. Ledare bör även säkerställa att tidsspannet inom vilket som arbetsgrupperna arbetar tillsammans begränsas för att säkerställa att mångfald inom arbetsgrupperna upprätthålls över tid.

Kreativa individer är till naturen oftast självmotiverande och externa motivationsfaktorer som incitamentsstrukturer kan dessvärre ha en negativ påverkan på denna motivation. Istället bör fokus ligga på att fokusera individens intresse och nyfikenhet på den nuvarande uppgiften. Desto mer involverad en individ är i ett projekt, desto mer motiverad kommer denna att vara vilket i sin tur kommer öka dennes kreativa förmåga.

Tidigare forskning visar på att fyra faktorer är i synnerhet viktiga i ledningen av kreativa individer. Dessa är; *Intellektuell stimulans, involvering, stöd och frihet*. För att säkerhetsställa att de anställda är intellektuellt stimulerade bör ledaren efterfråga en innovativ lösning på det givna problemet, väl definiera uppgiften, uppmuntra de anställda att ta ett multitud av information i beaktning, kommunicera med varandra samt använda motstridigheter som ett sätt att rama in en potentiell lösning. Kreativt tänkande är utmattande och det gäller således för ledaren att kunna bistå de anställda med det socialt stöd och uppmuntran för att motivera de anställda. Detta då motivation har visat sig starkt sammankopplat med kreativitet. Även om det alltid kommer finnas praktiska begränsningar så som strukturer, tid, pengar och andra resurser är det viktigt att de anställda känner sig fria att utforska idéer. Utan denna känsla av autonomi riskerar de anställda att tappa motivation och därmed en del av sin kreativa förmåga. Det enklaste och även effektivaste sättet för ledaren att sporra kreativitet är genom att aktivt delta i idégenereringen för att kunna tillgodose de anställda med de ovan nämnda faktorer.

Anställda bör ges autonomi och frihet i sitt kreativa skapande givet att denna frihet inte resulterar i otydlighet vad gäller mål och strategier för att uppnå dessa mål. Denna frihet antas bidra till att stimulera kreativitet genom både en ökad motivation samt möjlighet för de anställda att utforska sina egna unika insikter och idéer. Det är viktigt att som ledare hitta en lämplig balans av frihet och kontroll, eftersom både för stor frihet och för mycket kontroll kan vara kontraproduktivt för att stärka kreativitet.

4.2.6 Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation [Eisenberg & Shanock, 2003]

Kreativitet uppstår ur individens egna utforskande av dennes skickligheter och intressen. Ett sätt att sporra kreativitet vore genom att eliminera sociala begränsningar som hindrar individer från att utforska dessa. Kreativitet fordrar en accepterande miljö där individer kan känna sig trygga att vara kreativa. I utgångspunkt från en romantisk syn på kreativitet där denna betraktas som ett medel för självförfullande (se sista steget på Maslows behovshierarki) kommer åtgärder som på något sätt begränsar individens upplevda nivå av självbestämmande att minska den kreativa förmåga.

4.2.7 A Little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams' Engagement in Creative Processes [Gilson & Shalley, 2004b]

En grups kreativa förmåga kommer inte vara begränsad till de individuella medlemmarnas tekniska kompetenser eller fantasi. Istället kommer även sociala faktorer att spela in. Grupper i vilket det förekommer socialisering mellan gruppmedlemmar kommer karaktäriseras av en större öppenhet för idéer än grupper inom vilket detta inte tar plats. När en idé väl genererats måste det existera en trygghet i att uttrycka denna då den annars riskerar att aldrig formuleras. Den interpersonella relationen mellan gruppmedlemmar blir på så vis en faktor att ta i beaktande vid idégenereringssessioner.

4.3 Kreativitetspåverkande Faktorer

På basis av ovanstående litteratur har följande faktorer valts ut att närmare studeras. Detta då de utgör återkommande teman i litteraturen samt anses vara i synnerhet intressanta att studera.

- Kreativa ramar
- Tidspress
- Inspiration
- Motivation

5. Empiri

Detta avsnitt inleds med en generell beskrivning av de undersökta företagen följt av en företagsspecifik beskrivning av respektive företag. Resterande del av kapitlet utgörs av en sammanställning av de viktigaste faktorerna för kreativitet som observerats hos samtliga företag.

5.1 Studieobjekt

5.1.1 Företag A

Företag A har erhållit flera priser och har utmärkt sig framförallt inom kategorier så som design och visuell identitet. De beskriver sig själva som en designbyrå men sysslar även med andra uppdrag relaterade till *brand strategy* och *brand identity*. Alla uppdrag innehåller dock någon aspekt av designarbete. Trots att flera av deras arbeten är starkt präglade av strategi är deras företagsidentitet starkt influerad av det av en designbyrå.

5.1.2 Företag B

Företag B identifierar sig själva som en idédriven design- och konceptbyrå vilket i praktiken innebär att de arbetar med att integrera design med strategi. Detta är allmängiltigt för samtliga företag som undersökts men vad som skiljer sig något i huruvida de valt att fokusera på antingen design eller strategi. Företaget utmärker sig således i den bemärkelsen att de valt att inte rikta något större fokus på något av dessa två områden, utan tillhandahåller mer enhetliga lösningar än vad Företag A och Företag C gör. Ett projekt kan exempelvis innefatta varumärkesstrategi, visuell identitet och förpackningsdesign som en enhetlig lösning. Företaget har av denna anledning en hel del samarbeten med andra företag utanför deras spetskompetens för att kunna leverera sådana paketlösningar.

5.1.3 Företag C

Företag C är mer av en strategibyrå. Detta tar sig i uttryck bland annat i att de anställda på företaget i större utsträckning har en bakgrund från ekonomi- och ekonomiutbildningar. Vad gäller priser och utmärkelser är Företag C det företag som erhållit flest utmärkelser av de företag som undersökts.

5.2 Observationer

5.2.1 Kreativa Ramar

I början av varje uppdrag skapas en så kallad, *breif* tillsammans med uppdragsgivare i vilket uppdraget definieras och avgränsas. Uppdragsgivaren uppdateras sedan kontinuerligt kring framsteg som gjorts i projektet och ges vanligtvis möjligheten att ge input under arbetets gång. Detta ramverk utgör således grunden för det kreativa arbetet. Breifen görs normalt av projektledaren tillsammans med en varumärkesstrateg vars primära uppgift i det initiala skedet är att förstå branschen, företagets förutsättningar och uppdragsgivarens behov. Projektledarens huvuduppgift är att fungera som en ledsaga för projektet samt sköta den övergripande kontakten med uppdragsgivaren.

Det uttrycks återkommande att det är viktigt att ramarna är tydliga och att uppdragsgivaren och företaget delar förväntningarna för vad som skall åstadkommas med arbetet. Flera anställda menar att det är avsevärt lättare att komma på fler bra idéer om det finns tydliga ramar. Väldefinierade avgränsningar att förhålla sig till uppges vara en viktig förutsättning för det kreativa arbetet. En projektledare på Företag B säger att, "*Vi sysslar ju med problemlösning och ju tydligare ramar desto bättre. För en konstnär gäller det motsatta, han skapar sina egna ramar.*" En annan anställd på Företag B sammanfattar det väl genom uttrycket, "*Give me the freedom of a narrow brief*" och menar vidare att de bästa idéerna ligger lite utanför dessa ramar och säger att, "*En narrow breif som man sedan får omtolka är det bästa*".

Alldeles för strikta ramar kan dock vara hämmande och ibland händer det att uppdragsgivaren har för många och orimliga krav vilket gör att utrymmet för att ta fram en kreativ lösning på deras problem begränsas. En anställd på Företag C uttrycker som att, *"Kunden kan ibland komma i vägen"*. Vidare säger en varumärkesstrateg på företaget att, *"Ibland känner man att kunden scopat projektet fel och då kan vi komma med en mot-brief..."* Samma person uttryckte också att, *"Vi försöker alltid utmana kunden, få dem att se saker på nya sätt, men det är viktigt att aldrig motarbeta kunden."*

I början av ett projekt betonas vikten av att inte begränsa sig på något vis, att *"Spotta ut allt som kommer upp i huvudet"* som en anställd på Företag B uttrycker det. Trots att en idé kan te sig inadekvat vid första anblick kan den leda arbetet framåt och leda till associationer som resulterar i nya idéer. Det är därför viktigt att ge utrymme för en mångfald av idéer att uttryckas. Samtliga av de som intervjuats beskriver vikten av en tillåtande miljö där alla idéer är välkomna.

5.2.2 Tidspress

För samtliga företag är uppdragsgivaren ofta delaktig i hela processen av projektet och i synnerhet i den initiala fasen där premisserna för uppdraget utstakas. Deadlines har en viktig funktion för att driva det kreativa arbetet framåt. *"Annars kan man sitta hur länge som helst"* säger en anställd på Företag A. En varumärkesstrateg på samma företag uttrycker att tidspressen från uppdragsgivarens sida kan påverka kreativiteten negativt men också att den kan fungera motiverande samt att många bra idéer kan komma ur detta.

Samtidigt som tidspress kan fungera som en motiverande faktor berättar många anställda att goda idéer ofta kommer från att låta dem ligga och gro. En anställd på företag A säger att, *"Saker och ting måste få vila i huvudet ett tag. Ofta kommer de bästa idéerna när jag är ute och går med min hund."* En annan anställd säger att, *"när jag ligger i badkaret och slappnar av brukar jag få många bra idéer"*.

Vidare innebär den ständigt rådande tidspressen att det inte finns tid för annat som man gärna skulle vilja. *Labbet*, *inspirationsdagar* eller s.k. "*passion projects*" är alla exempel på aktiviteter som blir lidande av den ständigt rådande tidspressen. Dessa aktiviteter är också några som man från ledningens sida uttrycker att man vill prioritera men tyvärr inte tycks ha resurser för. Idéen med *Labbet* är att avsätta en dag i veckan då de anställda ges utrymme att utforska nya idéer som inte direkt är relaterade till kunduppdrag, eller att, "*leka runt*", som de själva uttrycker det. Många goda idéer uppges ha uppstått som ett resultat av detta men det är förstås resurskrävande och således prioriteras ofta betalda uppdrag. Projekt som detta kan dock förutom att stimulera kreativitet också fungera som ett rekryteringsverktyg. Det vill säga som ett sätt att attrahera nya talanger till företaget. Detta uttrycks upprepat också vara en av de viktigaste faktorerna för kreativitet, d.v.s. värdet av att ha motiverade och kreativt lagda kollegor runt sig. Att arbeta med projekt som inte är kundprojekt, dvs proprietära projekt ansågs vara ett effektivt medel för att etablera det egna bolaget som en attraktiv arbetsgivare så väl som för att motivera redan anställda individer.

En annan aspekt som uppkommit i flera av intervjuerna är att planering, möten och liknande uppgifter som inte direkt är relaterade till det kreativa arbetet bidrar till denna tidspress. "*Någon som schemalägger för oss kreatörer hade varit guld. Planering kan ta mycket onödigtid*" Säger en anställd på Företag B. Mötesfria dagar och schemalagd tid avsedd endast för kreativitet är förslag från de anställda kring hur tidspressen kan reduceras. Fasta arbetsgrupper är ett annat exempel som tas upp som ett sätt att för att underlätta med synkronisering av scheman och därmed spara tid. Dock finns ett annat värde av att arbeta med olika personer eftersom olika infallsvinklar och mångfald är viktiga faktorer för kreativitet.

Intervjusubjekten arbetar ofta på flera olika projekt parallellt vilket uppges bidra till en överliggande känsla av stress. I vissa fall innebär detta att de involveras i ett projekt utan att ha varit med i uppstartsfasen av sagt projekt. Visserligen uppgavs detta leda till vad som beskrevs vara en mödosam uppgift att sätta sig in i vad hittills gjorts, men att det även ger dem möjligheten att granska projektet från en utböljnings perspektiv. Detta uppgavs vara en effektiv metod för att generera nya infallsvinklar och hitta nya lösningar på ett problem.

5.2.3 Inspiration

Vad gäller inspirationskällor, skiljer det sig något företagen emellan eftersom de alla har differentierat sig i den bemärkelsen att de valt att rikta större fokus på antingen design- eller strategiarbete. Företag A jobbar i en stor utsträckning utifrån s.k. bench-marks vilket innebär att man tittar på hur andra företag har löst ett liknande problem. *"Vi går inte allt för mycket utanför the box här på [Företag A]"*. I motsats till detta säger en anställd på Företag B att, *"Nytt och intressant är vad som kännetecknar en bra reklamkampanj och därför försöker vi att inte titta på vad andra företag gjort eftersom det kan låsa en"*. Inspiration för strategierna kommer bland annat från källor som rapporter från McKinsey och Accenture samt akademiska artiklar. På Företag C som är mer av en strategibyrå, uttrycker en av cheferna att i stort sätt alla anställda har Harvard Business Review-applikationen installerade på sina telefoner.

Något som uttrycks på samtliga företag är vikten av att ständigt hålla sig à jour kring nya trender, mode, musik, teknik och samhällsutvecklingen i stort. Detta är också något som faller naturligt för de anställda, men även något som man inom företagen försökt formalisera genom exempelvis interna inspirationsmejl. Denna mejl går ut till samtliga anställda där vem som helst kan dela med sig av något som de finner intressant och inspirerande. Innehållet behöver inte, och har ofta inte någon direkt koppling till något av dem projekt som de för tillfället arbetar med, utan fungerar mer som en generell inspirationskälla. Inspirationsmejlen kan förutom att ge nya intryck också väcka en lust och drivkraft att vilja testa nya idéer.

En återkommande aspekt från många intervjuer är värdet av att komma ut från kontoret som ett sätt att få nya intryck. Detta framgår som särskilt viktigt i den initiala delen av arbetet. Det kan handla om att under arbetstid gå på museum eller dylikt, men framförallt att ge sig ut till de människor för vilka ett problem skall lösas befinner sig. En anställd på företag B säger, *"Om vi löser ett problem för BRIS till exempel, då är det bra att åka ut till skolor för att försöka förstå barnens världsbild."* Andra källor av inspiration som nämns är att gå på olika kurser som erbjuds av universitet och utbildningscentrum så som Hyper Island eller Berghs. Flertalet intervjuobjekt anser även att det skulle vara intressant att träffa andra byråer för att se hur dem arbetar.

5.2.4 Motivation

Vad gäller motivation är det påtagligt att mycket av denna kommer från arbetet i sig. Att ha slutfört ett projekt som uppdragsgivaren är nöjd med fungerar som ett kvitto på att man gjort ett bra arbete, men motivationen är till stor del en inneboende företeelse.

Egna projekt som inte är kunduppdrag s.k. *passion projects* beskrivs som de mest motiverande projekten, men ett kundprojekt kan vara minst lika motiverande att jobba med, framförallt om man får stort utrymme att utveckla sina egna idéer.

Att jobba på flera olika projekt samtidigt bidrar till att öka ens kreativitet, men har som negativ följd att det också bidrar till minskad motivation i och med att äganderätten till arbetet reduceras. Dock arbetar ofta samma arbetsgrupp med samma uppdragsgivare över tid vilket bidrar till att öka denna känsla av ägande.

I motsats till vad som hittills uppgetts i denna uppsats är motivation inte enbart en hos individen inneboende egenskap. Hur självklart detta än må låta förtjänar det likväl att understrykas. Flertalet intervjusubjekt uppgav vikten av en motiverande miljö för att stimulera kreativitet. En betingande faktor är rådande sociokulturella influenser. De intervjuade upplevde att närheten till motiverade människor var en källa till motivation vilket i slutändan ledde till vad de uppgav vara en ökad kreativ förmåga

5.2.5 Individnivå

En ständigt återkommande definition av kreativitet är att det innebär problemlösning. Detta tycks vara essensen för vad kreativitet innebär för samtliga intervjusubjekt.

En kreativ person beskrivs som någon som har självförtroende och är öppen för alla typer av intryck. Däremot, att effektivt kunna kommunicera sina idéer kan vara minst lika viktigt som förmågan att generera dessa. Detta beskrivs ibland som en utmaning för framförallt yngre och nyanställda.

De anställda har stor frihet i sitt skapande men jobbar ändå efter fasta kontorstider vilket ibland kan vara begränsande. *"Ibland jag kan sitta här vid kl. 15 och känna; nu behöver jag ta en promenad eller göra något annat, så kommer idéerna senare på kvällen istället"* säger en anställd på Företag A. Samtidigt säger samma person att, *"Kommunikation är väldigt viktigt. Om det tar stopp och det är helt blankt, då hjälper det väldigt mycket att kunna gå till en kollega och bolla"*. Det finns således en balansgång mellan fria arbetstider och värdet av kollegornas funktion som bollplank.

5.2.6 Gruppnivå

Vad gäller kunskapsutbyte uttrycker en anställd på Företag B att, *"Det är inte så mycket av knowledge sharing här, alla jobbar liksom på sina projekt"*. Detta är något som ledningen är medveten om och arbetar för att förbättra. En använd metod är att hålla veckomöten där generella beskrivningar görs över de olika projekten som byrån för tillfället arbetar med. *"Jag tycker att det är bra eftersom det skapar trygghet och tillit och gör att man känner sig mer som en del av företaget."*

5.2.7 Organisationsnivå

Trots att företagen skiljer sig sinsemellan vad gäller storlek har de på många sätt en slående lik företagskultur. Företagskulturen beskrivs som tillåtande, öppen, icke-hierarkisk och prestigelös. *"Det är lite som en universitetsklass här på Företag A, vi skojar och busar med varandra hela tiden. Det är ett öppet kontorslandskap och de olika arbetsrollerna sitter med varandra och även cheferna sitter tillsammans med övriga anställda."* *"Det är högt i tak och det tillåts att tycka och tänka som man vill och det är lätt att uttrycka sina åsikter."* Säger en anställd på Företag B. Flera anställda på Företag A gör analogin med ett hockeylag. *"Tar du bort en back så förlorar du. Alla är viktiga för att helheten ska bli bra. Det bidrar också till att skapa ett känsla av ägarskap till det som företaget producerar"* Trots att företagen beskrivs som platta och icke-hierarkiska finns en del formella hierarkier i form av titlar inom samtliga företag. Dessa fyller dock förutom den interna

funktionen för arbetsuppdelning också ett externt syfte gentemot uppdragsgivare där exempelvis titeln, *Senior Art Director* inger ett större förtroende än låt säga enbart, *Art Director*.

Vad gäller arbetsbelastning är det tydligt att den är hög och eftersom arbetet sker i projektform är arbetsbelastningen ofta ojämn. "*Det går i vågor, ibland är arbetsbördan mindre men då försöker man hjälpa någon kollega som har mer just då*" säger en anställd på Företag A.

6. Analys

6.1 Definition av kreativitet

Under de inledande styckena av denna uppsats angavs flertalet existerande definitioner av vad kreativitet är för något. Med lite mer efterforsknings är det dock högst rimligt att finna ännu fler definitioner. Vad som är intressant i sammanhanget är det faktum att de tidigare angivna definitionerna betraktar kreativitet som antingen en form av idégenerering eller som ett verktyg för att uppnå konkurrensfördelar. På något vis tycks kontexten i vilket kreativitet appliceras glömmas bort och lämna rum för en typ av vakuumanalys av konceptet. Empirin visar tydligt på att den gemene uppfattningen hos intervjusubjekten är att kreativitet var synonymt med problemlösning. Därmed frångår vi den stundtals konstnärligt romantiska beskrivningen av kreativitet och landar istället i något mer handfast och handlingsbart. Därmed ändras även fokus för forskningen av kreativitet. Exempelvis genererar en sökning^[3] av ordet; *kreativitet* på Google Scholar 1 900 000 resultat. Däremot genererar samma sökmotor 3 520 000 resultat kopplade till; *Problem Solving*, en ökning på hela 85%. Måhända är det på tiden att dessa forskningsområden integrerades.

6.2 Kreativa Ramar

Intuitivt känns ramar och kreativitet som två motstridiga och om möjligen oförenliga begrepp. Mumford poängterar behovet av att väl definiera uppgifter medans Woodman hävdar att alla

³ Sökning utförd 2016-05-5

begränsningar i hur en enskild uppgift ska genomföras rent av är skadligt för kreativitet. Värt att notera är dock att Woodman betraktar motivation som en kritisk faktor för kreativitet och att det i sin tur är just motivationen som riskerar att bli lidande av allt för snäva begränsningar. Till en viss del har Woodman rätt. Människor är inte maskiner med förmågan att oberoende av övriga faktorer leverera ett över tiden konstant resultat. Motivation är en bidragande faktor för vilka typer av idéer som genereras för att lösa ett givet problem. Därtill kommer känslan av ägandeskap och kontroll över ett projekt vara motiverande. Däremot missar Woodman att problematisera denna aspekt av kreativitet. En tom duk kan te sig inbjudande då den tillåter för ett fullständigt och obehindrat kreativt flöde. Likt en kapten till sjös kan en viss glädje infinna sig i vetskapen om att de sju haven ligger öppna och att alla hamnar kan besökas. Dessvärre är det just på öppna hav som störst chans att förlora sin bäring existerar. Som angivet i empirisektionen av underskriven uppsats angav intervjusubjekten på alla tre undersökta firmor att idégenereringen blev lättare när det fanns vissa ramar förhålla sig till. På något vis går detta fenomen att koppla till det klassiska talesättet; *nöden är uppfinningarnas moder*. En konsekvens av att befinna sig i nöd är existensen av tydliga och väldefinierade ramar över vilka resurser som finns tillgängliga, och därmed de begränsningar inom vilket man agerar. Med klara och tydliga begränsningar ges individen fasta grepppunkter på vilket de kognitiva resurserna kan förankra sig. Utan dessa riskerar tankarna att sporadiskt klänga sig åt alla håll samtidigt. Det underliggande resonemanget är att kreativitet tenderar att framträda när intellektet har en fast grund att stå på. Å andra sidan utesluter detta inte den idégenerering som sker impromptu, och som kan verka på en undermedveten nivå som beskrivet under sektion; 5.2.2.

Under premissen att kreativitet i själva verket mer eller mindre är synonymt med problemlösning, kommer idén om kreativa ramar att te sig allt mindre som ett hinder för kreativitet och istället som en förutsättning för denna. Ramarna blir på så vis en del av problemformuleringen. Vad gäller den praktiska implementeringen av ovanstående analys, är det vid det här laget som saker och ting blir knepiga. Snäva ramar hjälper att rama in ett problem, men skulle dessa ramar vara alldeles för sväva riskerar det kreativa utrymmet fullständigt att kvävas. En åtskillnad måste göras mellan vad som är en väderriktning, och vad som är en räls. En uppgifts kreativa ramar bör vara det förstnämnda.

Ytterligare en aspekt som bör tas i beaktande är den risk som existerar i att de ramar som sätts inte är optimala i relation till det problem som ska lösas. Med en kompassriktning satt är det inte säkert att denna riktning är den som kommer leda till ett önskvärt resultat. Denna problematik är aningen mer svåracklad och är måhända ett problem som faller utanför ramarna för denna uppsats.

6.3 Tidspress

Det föreligger ett tämligen paradoxalt förhållande mellan tidspress och kreativitet. Henry menar att fokuserad problemlösning under tidspress skapar kognitiva låsningar som ofta resulterar i ett typ av tunnelseende som hämmar kreativitet. De undersökta företagen har dock visat en annan sanning. Tidspress verkar kunna vara nyttigt för kreativitet på så vis att en måttlig mängd stress hjälper individen att bättre fokusera på uppgiften. Med ett större fokus kommer även en skärpt kognitiv förmåga. Däremot bör inte Henry till fullo förkastas. Kognitiv bearbetning sker nämligen inte bara i det medvetna, utan även på en undermedveten nivå. Som beskrivet under empirisektionen upplevde intervjusubjekten att idéer och lösningar till problem kunde uppenbara sig i vad som tycktes vara tomma intet. De tankeprocesser som sker utanför det medvetna bidrar till en individs kreativa förmåga, men är till sin natur svåra att påverka. Dessutom är inte heller det undermedvetna ett särskilt skarpt verktyg i fråga om problemlösning just på grund av bristen av kontroll man har över denna. En optimal lösning vore att varva mellan fokuserade idégenereringssessioner och längre mållösa pauser. Med andra ord bör ett problem tacklas i omgångar. Fokuserade mentala attacker följda av snabba reträtter. Kreativt tänkande blir på gränsen till något som Sun Tzu hade kunnat skriva om.

Amabile menar att tidspress generellt har en negativ effekt på kreativitet men att det kan fungera positivt om de anställda känner en känsla av meningsfullhet med det arbete som de utför samt en tydlig förståelse för varför det givna problemet är viktigt att lösa föreligger. Detta ligger i linje med vad Andersson, Hülsheger & Salgado menar kring vikten av att ha en tilltalande vision för att stimulera gruppkreativitet.

Den inneboende motsättningen mellan kreatörens behov av frihet och att möta deadlines, ter sig vara ett återkommande tema för de undersökta företagen. I motsats till den vedertagna

föreställningen om att tidspress hämmar kreativitet, visar det sig alltså att tidspress kan vara gynnsamt för kreativitet under vissa omständigheter och i måttliga mängder.

6.4 Inspiration

Utifrån föreliggande teori på området är det tydligt att inspiration påverkar kreativitet. Andrews & Smith menar att en individ måste ha redan existerande kunskaper så väl som erfarenheter för att överhuvudtaget kunna skapa något nytt och menar att inget kan skapas ur tomma intet. De undersökta företagen ger uttryck för att inspiration inte bara är ett viktigt verktyg för att stimulera tankeprocesser, utan också som en viktig motiverande faktor. Inspirationen tycks således stimulera kreativitet utifrån två dimensioner.

6.5 Motivation

Teorin kring relationen mellan motivation och kreativitet tycks vara entydig. Både Andrews & Smith, Woodman och Amabile nämner motivation som en viktig faktor för kreativitet, vilket också utifrån empirin verkar vara ett rimligt antagande. Vad som är intressant att notera i sammanhanget är dock på vilket sätt detta tar sig i uttryck hos de undersökta företagen. Samtliga av de som intervjuats uppger att känslan av att omge sig med kreativa individer är motiverande och positivt för kreativiteten. Dels ur aspekten att det ofta kan fungera stimulerande att ha någon att bolla sina idéer med, men även som en motiverande aspekt eftersom kollegorna utgör en viktig aspekt av kulturen och miljön på företaget. Det sistnämnda fenomenet skulle bäst kunna beskrivas som miljöbetingade synergier. Argumentet som Mumford lägger fram för att arbeta med idégenerering i grupper baseras på nyttan av kompetensblandning, men till detta bör således även den rent motivationsbaserade aspekten tilläggas. Detta styrks vidare av både Eidenberg & Shanock samt Gilson & Shalley som framhåller betydelsen som kultur tillsammans med gruppdynamiska faktorer har för kreativitet. Vidare kan detta kopplas till Henrys resonemang om idé sanktionering. Ju större rädslan är att en idé inte skall accepteras, desto mindre är chansen att den kommer formuleras. Detta tycks de undersökta företagen vara väl medvetna om, vilket yttrar sig bland annat i socialiseringen av nya medarbetare. Kulturbygge är en abstrakt och stundtals svår uppgift, men

som de undersökta företagen visat prov på är skapandet av en öppen och tillåtande företagskultur en avgörande faktor för ett företags kreativa förmåga.

7. Sammanfattande diskussion

Denna studie har påvisat ett antal faktorer som visat sig viktiga för kreativitet hos de undersökta företagen. Det är dock viktigt att beakta det faktum att inget företag existerar i ett kontextuellt vakuum. Varje situation är unik och det krävs ett visst mått av taktkänsla från företagets sida för att utifrån varje situation anpassa sitt förhållningssätt. Således har inte denna studie ambitionen att fungera som ett beslutsunderlag. Icke desto mindre kan de studerade företagen fungera som goda exempel på hur de kreativa processerna utformas såväl som belysa viktiga faktorer vilka är värda att beakta.

Denna uppsats har också belyst en mer generell problematisering kring det allmänna förhållningssättet till ämnet, kreativitet. I motsats till gängse uppfattning om kreativitet som ett uttryck för konstnärligt skapande, visar dessa företag på en alternativ syn på kreativitet som ren och skär problemlösning. Den romantiska bilden av kreativitet som ett uttryck för kreatörens skapande, tycks inte göra sig gällande i dessa sammanhang och istället visar sig en mer rationell och funktionell aspekt av vad kreativitet kan innebära.

Slutligen har denna studie visat att den intuitiva idén om att begränsningar hämmar kreativitet, inte nödvändigtvis behöver vara sann. De undersökta företagen har de facto på många vis illustrerat motsatsen. Tydliga ramar för arbetet ter sig vara, om inte en viktig premiss, själva essensen för det kreativa arbetet. De ger något att förhålla sig till och underlättar idégenerering. Tidspressen som samtliga företag givit uttryck för, tycks heller inte hämma kreativitet som naturligt vore att anta. Snarare kan den fungera som ett sätt för att stimulera denna.

Motivation tycks utifrån både teori och empiri utgöra en viktig premiss för kreativitet och liksom i fallet av tidspress, är den ofta ett indirekt resultat av andra faktorer. Inspiration tycks också utgöra en viktig komponent för kreativitet. Förutom att stimulera tankeprocesser för att driva det kreativa

arbetet framåt, har den liksom tidspressen också en viktig motiverande effekt. Vidare utgör kollegorna viktig roll, inte bara för det praktiska arbetet utan precis som övriga faktorer, även som en viktig motiverande faktor. Slutligen kan också konstateras att Mumford betonar gruppens betydelse för kreativitet utifrån ett mångfaldsperspektiv, men missar dock den viktiga motivationsbaserade effekt som gruppen har på individen.

8. Förslag till vidare forskning

Denna studie har fokuserat på ett antal framgångsrika marknadsföringsbyråer och undersökt de faktorer som spelar en avgörande roll för kreativitet inom den branschen. Det skulle dock vara intressant att testa om de faktorer som identifierats i denna uppsats gör sig gällande i andra branscher än marknadsföringsbranschen. Det skulle också vara intressant att undersöka om de faktorer som identifierats i denna uppsats utmärker sig för framgångsrika företag eller om de är allmängiltiga för företag som arbetar med kreativitet som central insatsvara.

Vidare skulle studier som undersöker samspelet mellan kreativitet och ledarskap också vara värdefulla. I denna studie har det framgått är att den kreativa miljön är en viktig komponent för kreativitet och ledare på företag har i stor utsträckning ett övergripande ansvar att etablera sådana strukturer. Att undersöka hur detta kan åstadkommas på ett effektivt sätt skulle således vara av intresse.

9. Referenslista

9.1 Böcker & Artiklar

Anderson N., Bledow R., Erez M., Farr J. & Frese M. (2009a). A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3). pp.305–337.

Andersson N., Hülsheger U. & Salgado J. (2009b). Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Psychology*, 94(5), pp.1128-1145.

Andrews J. & Smith D. (1996). In Search of the marketing imagination: factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of Marketing Research*, 33(2), pp.174-187.

Amabile T. (2012). Componential Theory of Creativity. Harvard Business School working paper 12-096, Boston.

Amabile T., Hadley C. & Kramer S. (2002). Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review*, 80(8), pp.52-61.

Cook P. (1998). The creativity advantage – Is your organization the leader of the pack? *Industrial and Commercial Training*, 30(5). pp.179–184.

Eisenberger R. & Shanock L. (2003). Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation. *Creativity Research Journal*, 15(2&3), pp.121–130.

Ericsson D. (2001). Kreativitetsmysteriet - Ledtrådar till arbetslivets kreativisering och skrivandets metafysik. Diss., Handelshögskolan i Stockholm.

Gilson L. & Shalley E. (2004a). What Leaders Need To Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), pp. 33-53.

Gilson L. & Shalley E. (2004b). A Little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams' Engagement in Creative Processes. *Journal of Management*, 30(4), pp. 453–470.

Farh J., Lee C. & Farh C. (2010). Task conflict and team creativity: A question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), pp.1173-1180.

Henry J. (1991). *Creative Management*. 2nd ed. London: Sage Publications, pp.3-27; 44-63.

McAdam R. & McClelland J. (2002) Individual and teambased idea generation within innovation management: organisational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*, 5(2), pp.86-97.

Mumford M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, pp.705-750.

Sethi R., Smith D., & Park C. (2002). How to Kill a Team's Creativity. *Harvard Business Review*, 80(8), pp.16-17.

Jonsen A., Maznevski M., Stahl G. & Voigt A. (2009). *Journal of International Business Studies*, N/A, pp.1–20.

Stenström E. & Strannegård L. (2013). *Kreativt Kapital - om ledning och organisation i kulturella och kreativa näringar*. Volante: Stockholm

Woodman R., Sawyer J. & Griffin R. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), pp.293-321.

9.2 Elektroniska källor

Academy of Management. (2006). *Code of Ethics*. [PDF]. Available at: https://aom.org/uploadedFiles/About_AOM/Governance/AOM_Code_of_Ethics.pdf [Accessed: 15 Mar 2016].

AIUB. (N/A). *Case Study Research. Design and Methods* (1994, Second edition. Thousand Oaks: Sage) By Robert K. Yin. [online] available at <http://fba.aiub.edu/Files/Uploads/OPM110045.pdf> [Accessed: 27 Mar. 2016].

ESRC. (N/A). *Our core principles*. [online]. Available at: <http://www.esrc.ac.uk/funding/guidance-for-applicants/research-ethics/our-core-principles/> [Accessed: 15 Mar 2016].

Isaksen S. (2013). *Facilitating creative problem-solving groups*. [online] The Creative Problem Solving Group. Available at: <http://www.cpsb.com/research/articles/creative-problem-solving/Facilitating-CPS-Groups.html> [Accessed: 15 Mar. 2016].

Perth Innovation (N/A) *SUPPORTING YOUR INNOVATION*. [online] Available at: <http://perthinnovation.com/what-we-offer/innovation-management/> [Accessed: 13 May 2016].

10. Appendix

10.1 Intervjumall

Metod och ägande

1. Beskriv hur arbetet tillsammans med en kund går till. Från start till slutprodukt
 - a. - Vad är din roll i detta arbete?
9. (prep. 28,29) Rolluppdelning inom gruppen. Fasta/flytande roller?
7. (prep. 33) Finns det någon typ av hierarki inom företaget, och hur ser den ut? Hur speglas detta i beslutsfattandet?
21. (prep. 28,29) Jobbar i projekt och i team. Är det ofta samma personer med i samma team. Varför, på vilket sätt bra/dåligt?
 - a. Vilka kollegor känner du att du arbetar bäst med? Med vem känner du att du får de bästa idéerna?
22. (prep. 28,29) Vad gäller samspelet mellan olika avdelningar. Vilka svårigheter ser du i detta samarbete?
 - a. Hur skulle det samarbetet kunna förbättras?
16. Hur ser själva brainstormingen ut? Samlas man runt ett bord och spottar ut idéer eller sitter man hemma och läser en bok och låter inspirationen komma naturligt.
 - a. Hur ser möjligheten ut att arbeta hemifrån?
15. Tidspress. Vad för deadlines arbetar man inom?
27. (prep. 32) Upplever du att du har en hög arbetsbelastning? Om ja, på vilket sätt och vilka uppgifter upplever du hämmar dig att utföra ditt centrala arbete?
18. Hur självständig är du i ditt arbete?
19. (prep. 16) Har du äganderätten över ett arbete eller gör du en liten del av en mycket större helhet?

Info & Inspiration

2. Till vilken grad och hur tillgodoser ni er med information rörande andra aktörer, marknaden för olika produktkategorier, makro-trender, mirco-trender, etc?
 - a) Kan du välja vilka projekt du vill arbeta med?
4. Varifrån kommer din inspiration när du skapar något? Kollar du på vad som gjorts tidigare, vad som görs för tillfället av andra?
17. Visserligen är du i en kreativ bransch, men känner du att kreativitet (göra något outside of the box) är en del av ditt jobb?
20. När känner du dig som mest kreativ?
41. Händer det någonsin att du hamnar i ett kreativt flow?
 - a. Vad krävs för att du ska hamna i ett sådant flow?
42. Vilka faktorer anser du vara viktiga för att du ska kunna vara kreativ?
43. Vad kännetecknar en kreativ person?
 - a. vilka egenskaper är viktiga?
29. Får ni anställda någon typ av "träning" i kreativt tänkande?
23. Vad är din chefs roll i att generera och utvärdera nya idéer?
24. (prep 4) Hur viktigt är det för dig att din chef motiverar dig i ditt arbete?
3. Har ni något sätt för att katalogisera tidigare arbeten och idéer?

6. (prep. 28, 29) Arbetar ni med kompetensbaserad diversifiering? Rekryterar/utbildar folk inom olika områden för att få en så pass stor kollektiv kunskapsbas som möjligt.
10. (prep. 28,29) Vad för bakgrund har de olika personerna inom gruppen (utbildning, karriär, etnicitet, kön)?

Risk & Incitament

5. Fråga om risktagande och sanktioner.
8. Incitamentstrukturer.

Ramar

26. (prep. 21) På vilket sätt känner du dig fri resp. Begränsad i ditt arbete?
11. Vad för typ av begränsningar på vilka idéer som accepteras finns inom gruppen, organisationen, från ledning, från kund, från konsumenten?
14. Hur ser det ut med regler? Vad finns det för ramar kring processer så väl som vad för typ av content som kan/får skapas?
12. Vem avgör vilka idéer som godkänns? Vilka kriterier baseras detta på?
13. Vad för typ av motstånd möter man som designer/copy när en ny idé presenteras? Hur väl måste man motivera sin idé innan den accepteras?

Ledarskap

25. (prep. 23, 24) Hur uppmuntras det om du gjort bra ifrån dig i ditt jobb? Och om du underpresterar? Ge exempel.
 - a. På vilket sätt tycker du att kreativitet uppmuntras på denna arbetsplats av kollegor?
28. (prep. 16) Vilka beslut inom företaget känner du att du är med och bestämmer? Vilka beslut är du inte delaktig i?
37. (prep.2) Till vilken grad känner du att du kan diskutera ditt arbete med din chef på en teknisk nivå?
 - a. Känns det viktigt för dig att kunna föra sådana diskussioner?
39. (prep.14) På vilket sätt känner du att din chef stödjer dig i ditt dagliga arbete?
 - a. Känner du dig fri att utforska nya oprövade idéer? På vilket sätt känner du dig begränsad?
38. (prep.4) Hur skulle du beskriva din chefs ledarskapsstil?
40. (prep.15) Hur sätts kriterierna för ett projekt?
 - a. Hur hanterar chefen motstridiga idéer?

Ledarskapsutövande

30. Hur ser din roll ut som ledare/chef i kreativitetsprocessen. Vad anser du vara din viktigaste uppgift?
31. (prep. 20) Hur ger du feedback i kreativitetsprocessen?
32. (prep. 20) Hur tror du att de anställda uppfattar dig som ledare? Vilken typ av ledarskap
 - a) Gäller detta ALLA, eller skiljer det sig beroende på roll i företaget?
34. Vad gör du som ledare för att se till att de anställda är så kreativa som möjligt?
35. (prep. 21) Hur viktigt är det att du som ledare besitter den tekniska kunskapen som krävs för att fullborda ett projekt?
36. (prep. 20) Hur länge jobbar en anställd på XX i snitt? Skiljer sig detta mellan olika avdelningar/funktioner och isf varför? Hur ser ni på detta, bra/dåligt för kreativitet?

