

Styrning av personal i kreativa arbeten

Ida Marttinen

Luleå tekniska universitet

C- uppsats

Företagsekonomi

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Redovisning och styrning

Sammanfattning

Individuell kreativitet blir ett allt viktigare konkurrensmedel för företag i dagens affärsvärld. Den kreativa personalen i företag med utmärkande kreativ verksamhet behöver en miljö som tillåter dem att fritt låta kreativiteten växa och utvecklas. Utifrån dessa individers kreativa arbete skapar företagen sin lönsamhet och framgång. Företagets problem är att skapa en miljö som gynnar kreativitet och nytänkande samtidigt som företaget är framgångsrikt och lönsamt. För att lyckas med detta behöver företagen på ett effektivt sätt ta tillvara på de resurser som den kreativa personalen utgör.

Syftet med denna studie är att studera hur företag tillvaratar och strukturerar det kreativa arbetet i företaget. För att besvara syftet gjordes en fallstudie i tre företag med kreativ verksamhet. Dessa intervjuades för att få uttömmande svar till forskningssyftet. Studien visar att det är problematiskt att införa struktur i en verksamhet där det huvudsakligen arbetar kreativa individer. De flesta företag inser vikten av kreativitet, men har svårigheter med hur man på bästa sätt tillvaratar den kreativa potentialen. Företagen efterfrågar system som är användbara inom kreativa företag både vad gäller styrning och utvärdering av de kreativa individernas arbete.

Abstract

Individual creativity is becoming more and more important as a competitive advantage in the business world today. The creative personnel in companies with significant creative activity need an environment that allows them to let their creativity to grow and flourish. Through these individuals' creative work the company will build their profitability and success. The company's challenge is to create an environment that supports creativity and innovation at the same time as it is profitable and successful. To succeed with this in an effective way, the company needs to make the best use of the resources that the creative personnel represent.

The purpose of this study is to study how companies consider and structure the creative work in the company. A case study was done in three companies that have creative activity. These were interviewed to receive complete answers to the purpose of the study. The study shows that it is hard to structure a company that has mainly personnel in creative work. Most of the companies realize the importance of creativity, but has difficulties with how to best use the creative potential in the company. The companies demand systems that are useful in creative environment, both when it comes to management control systems and evaluation of the creative individuals work.

Förord

Under arbetets gång med denna uppsats har jag fått större inblick i den problematik som ledningen i företag med mestadels kreativa anställda står inför. Förståelsen för hur viktigt det är att välja ”rätt sorts” ekonomistyrning och utvärderingsmetod har även ökat. Det har varit mycket roliga och lärorika veckor och jag skulle här vilja passa på att tacka de människor som hjälpt och stöttat mig i detta arbete.

Jag vill tacka min handledare Lars Lassinantti som under hela arbetets gång har gett råd och kritik för att förbättra mitt arbete. Jag vill även tacka de respondenter som gav mig av sin tid för att berätta hur Ni hanterat det kreativa arbetet i Ert företag, utan Er hade det inte blivit någon uppsats. Tack även till opponenter som under dessa veckor gav värdefulla synpunkter och tips på mitt arbete. Även alla andra som bidragit med åsikter och värdefull kritik förtjänar ett tack. Först och sist, tack Mark för all hjälp och stöd.

Luleå, den 24 maj 2007

Ida Marttinen

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	1
1.3 SYFTE	2
1.4 DEFINITIONER	3
2 METOD	4
2.1 FORSKNINGSAKSATS	4
2.2 FORSKNINGSTRATEGI	4
2.3 URVAL	4
2.4 LITTERATURSTUDIER	4
2.5 EMPIRISK INSAMLING	5
2.6 ANALYMETOD	5
2.7 METODPROBLEM	5
3 TEORI	7
3.1 KREATIVITET	7
3.1.1 Vikten av kreativitet	7
3.2 DEN INDIVIDUELLA KREATIVITETENS TRE KOMPONENTER	8
3.2.1 Expertis	9
3.2.2 Skicklighet i kreativt tänkande	9
3.2.3 Motivation för uppgiften	10
3.3 KREATIV MILJÖ	12
3.4 DE TRE KOMPONENTERNA I ORGANISATIONENS KREATIVITET OCH INNOVATION	13
3.4.1 Organisationens motivation för innovationer	15
3.4.2 Resurser	15
3.4.3 Ledningssätt	15
3.5 EKONOMISTYRNING	15
3.5.1 Ekonomistyrning av kreativa individer	16
4 EMPIRI	18
4.1 FÖRETAG A	18
4.1.1 Kreativitet i företaget	18
4.1.2 Ekonomistyrning	18
4.1.3 Prestationsmätning	20
4.2 FÖRETAG B	20
4.2.1 Kreativitet i företaget	20
4.2.2 Ekonomistyrning	20
4.2.3 Prestationsmätning	22
4.3 FÖRETAG C	22
4.3.1 Kreativitet i företaget	22
4.3.2 Ekonomistyrning	23
4.3.3 Prestationsmätning	23
5 ANALYS	25
5.1 KREATIVITETENS BETYDELSE I FÖRETAGET	25
5.2 KREATIV ARBETSMILJÖ OCH EKONOMISTYRNING	27
5.3 PRESTATIONSMÄTNING	29
5.4 KREATIVITET OCH INNOVATION I ORGANISATIONER	30
6 SLUTSATSER	32
7 AVSLUTANDE DISKUSSION	33
7.1 DISKUSSION OCH STUDIENS BIDRAG	33
7.2 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING	34
REFERENSLISTA	35
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE	

1 Inledning

I detta första kapitel beskrivs bakgrunden till problemområdet samt en problemdiskussion som mynnar ut i studiens syfte.

1.1 Bakgrund

Individuell kreativitet utgör kärnan i dagens kunskapsgeneration och är det huvudsakliga konkurrensmedlet i dagens organisationer (Weymes, 2005). Kunskapsintensiva företag konkurrerar med sin kunskap och kännedom om ett område och använder det för att lösa problem åt kunderna (Sheehan, Vaidyanathan & Kalaganam, 2005). Exempel på kunskapsintensiva företag kan vara konsultfirmor, arkitektkontor, reklambyråer och forsknings- och utvecklingsföretag. På grund av globaliseringen måste företag ständigt komma med nya produkter och tjänster för att matcha förändringarna i omvärlden och på så sätt ha en rimlig chans att överleva (Amabile, 1997). Därför sätter företag idag allt större fokus på humankapital och utvecklingen av detta, eftersom konkurrerande företag har svårare att kopiera eller överföra den sortens kapital till skillnad från icke-humankapital (Kimura & Mourdoukoutas, 2000; Barsky & Bremser, 1999). Detta skift bort från fokus på investeringar i fysiskt kapital ger företag nya utmaningar vad gäller strategiimplementering och utvärdering av de anställdas prestation (Barsky & Bremser, 1999). För att ett företag ska vara framgångsrikt är det inte tillräckligt att redogöra för strategin och ge de anställda nog med resurser, det behövs även chefer som kan vägleda de anställda så att de fattar beslut som leder till en lyckad strategiimplementering (Sheehan, 2006).

1.2 Problemdiskussion

Enligt Weymes (2005) behöver företag feedback på det utförda arbetet för att få information om och kunna utvärdera företagets prestation. De anställda i företaget vill och behöver också veta hur de presterar, även om de inte nödvändigtvis vill bli tillsagda vad eller hur de ska utföra sitt arbete. Det vill säga feedback såväl till de anställda som till systemet är mycket viktigt enligt författaren. Weymes menar vidare att företag är komplexa enheter som behöver både system och processer som säkerställer att företaget arbetar på ett effektivt sätt. Därför måste företagen utveckla ett effektivt system för ekonomistyrning av immateriella tillgångar vilket också är förutsättningen för att erhålla varaktiga konkurrensfördelar i denna kunskaps- och informationsekonomi (Barsky & Bremser, 1999).

Ekonomistyrningen ska inte användas endast för att mäta prestationer hos de anställda, utan även för att få de anställda att jobba efter företagets strategier och mål (Kimura & Mourdoukoutas, 2000). För att nå de uppsatta målen och implementera strategin på ett lyckat sätt måste företaget tydligt ange företagets stil och vilka mål som finns så att de anställda vet vad som eftersträvas (ibid). För att behålla kreativiteten bland de anställda bör dock de anställda tillåtas att vara fria att välja sin egen arbetsmetod vilket innebär att ledaren måste lätta på kontrollen av de anställdas arbete (Amabile, 1997; Ario, 2006).

Ett företag som enbart fokuserar på siffrorna i företaget riskerar att de kvantitativa målen dikterar beteendet och kväver kreativiteten bland de anställda (Weymes, 2005). Därför anser Weymes att företagen måste anstränga sig för att skapa en miljö som uppmuntrar nyfikenhet och får kreativiteten att växa och utvecklas. Walton (2003) menar att det är avgörande för ett företags framgång och konkurrenskraft att företaget jobbar på att förbättra de anställdas kreativa förmåga. I en undersökning om vilka faktorer som spelar störst roll för ett företags framgång angav drygt 80 % av företagsledarna kreativitet som en av de viktigaste delarna, trots det var det bara ca 5 % som satte stor tonvikt på detta i praktiken. Enligt Walton beror detta på brist i kunskap och förståelse för hur förändringar och styrning som förhöjer kreativiteten bland de anställda ska implementeras.

En spansk läkare vid namn Juan Huartes beskrev den mänskliga intelligensen i en avhandling på 1500-talet (Rollof, 1999, s 21). Han angav tre olika nivåer på intelligens; den lärliga intelligensen som även djur har, den normala och skapande intelligensen som alla människor har och som skiljer människan från djuren. Den tredje nivån är en unik skaparförmåga och är absolut originell, det är människans förmåga att komma på något som ingen tidigare tänkt på och som har ett drag av galenskap i sig. (ibid) Det viktiga är dock inte huruvida Huartes hade rätt om intelligensens uppbyggnad eller ej. Utan det viktiga är hans positiva budskap och optimistiska tänkande om att alla människor har en skapande intelligens som omfattar mer än erfarenhet och övning. Det är detta som vi idag brukar kalla kreativitet.

För många chefer är begreppet kreativitet inte definierat och man kämpar för att förstå vad det innebär och hur det ska utvecklas. Kreativitet bör ses som en process snarare än ett ting och kan då bli både observerat, analyserat och förstått. (Kao, 1996) Kreativitet definieras som en process för att utveckla och uttrycka nya idéer som löser ett problem eller tillfredsställer ett behov (Harvard, 2003, s 82). Kreativitet ska alltså mynna ut i något som är användbart och vara annorlunda från sådant som redan existerar (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996). Många definitioner av kreativitet finns dock och en redogörelse för några av dessa finns mer utförligt i teoriavsnittet. Robinson & Stern (1997, s 81) menar att företag måste bemöda sig om att utveckla de anställdas inre motivation för arbetet, det vill säga det som ger dem viljan att vara kreativa. Om ett företag uppmuntrar sina anställda genom att påspäda deras yttre motivation genom belöningar och incitament kommer deras kreativitet att minska och företaget missgynnas (ibid).

Ett företags problem är att skapa en miljö där kreativitet och nytänkande har utrymme att växa och utvecklas samtidigt som ägarnas krav på avkastning blir uppfyllt. Hur används ekonomistyrning för att uppfylla detta i företag? Hur mäts och utvärderas det? Det är intressant att titta närmare på detta då betydelsen av humankapital i företag uppmärksammas mer och mer och delvis kräver en ny sorts ekonomistyrning. Svar på dessa problem skulle kunna användas av företag för att förbättra sin ekonomistyrning och då även kunna implementera företagets strategi på ett effektivare sätt.

1.3 Syfte

Utifrån ovanstående problemdiskussion är avsikten med detta arbete att studera hur företag tillvaratar och strukturerar det kreativa arbetet i företaget.

1.4 Definitioner

I detta examensarbete kommer följande definition att användas:

Kreativitet: Produktionen av nya och användbara idéer inom alla områden (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996).

2 Metod

I detta kapitel presenteras hur studien genomförts, vilken forskningsansats och övriga metoder som antagits samt motivering till varför det valts att göras på just detta sätt.

2.1 Forskningsansats

Studien påbörjades med att söka efter litteratur kring ämnet och problemområdet. Utifrån detta material sammanställdes sedan en intervjuguide som användes vid intervjuerna av de tre utvalda respondenterna. Teorin användes sedan för att analysera och diskutera resultatet från intervjuerna. Genom detta arbetssätt valde jag att utgå från en deduktiv forskningsansats (Hair, Money, Samouel & Page, 2007, s 288).

2.2 Forskningsstrategi

Med tanke på syftet och problemets komplexa karaktär valdes en kvalitativ studie och som forskningsstrategi valdes en fallstudie. Fallstudien genomfördes på tre olika företag som bedriver kreativ verksamhet. Valet av fallstudie motiverades med att det tillåter forskaren att lära sig mer om ett komplext område genom omfattande beskrivning och analys av innehållet (Hair et al, 2007, s 290). På detta sätt kan man få en större förståelse för processer och relationer än vad exempelvis en surveyundersökning kan åstadkomma, ett resonemang som även stöds av Denscombe (2000, s 41f).

2.3 Urval

Eftersom studiens syfte var att undersöka hur personal i kreativa arbeten ekonomistyrts gjordes ett medvetet val att kontakta företag med en uttalat kreativ verksamhet. En reklambyrå och ett arkitektkontor kontaktades och tackade ja till att ställa upp på intervjuer. För den tredje intervjun var det svårt med tillträdet till många företag. Slutligen öppnades dock en möjlighet för intervju med ett företag som har en omfattande forskning- och utvecklingsverksamhet vilka utgör det tredje fallet i studien.

2.4 Litteraturstudier

Litteratursökningen påbörjades i databaserna Business Source Elite (Ebsco) och Emerald Insight för att söka efter relevanta vetenskapliga artiklar för teorikapitlet. Böcker söktes genom Luleå Tekniska Universitets biblioteks databas Lucia. De sökord och kombinationer av dessa som användes i databaserna var främst på engelska, men även deras svenska motsvarigheter har använts i viss mån; *amabile, creativity, performance, management, control, financial, personality, thinking, simons, creative*. Genom referenslistor i böcker och artiklar togs även tips till namn på författare och verk inom problemområdet som skulle vara intressanta och sökning på dessa utfördes i ovan nämnda databaser. Information på fallföretagens hemsidor har även varit till nytta.

2.5 Empirisk insamling

Studiens empiriska insamling skedde genom personliga intervjuer. Detta val gjordes på grund av att problemets karaktär bedömdes vara sådant att det krävde uttömmande svar. Under en intervju har forskaren större möjlighet att förklara frågorna, ställa följdfrågor och be att respondenten utvecklar sina svar samt säkerställa att svaren har uppfattats rätt än vad som är fallet med enkätundersökningar (Denscombe, 2000, s 161f). Två av intervjuerna genomfördes ansikte mot ansikte den åttonde maj på respektive respondents arbetsplats. Intervjuerna tog en knapp timme och utfördes utifrån den intervjuguide som tagits fram utifrån syftet och teorin. Det tredje fallföretaget gav två intervjuer då kontrollern som först intervjuade inte ansåg sig kunna svara tillfredsställande på en del av frågorna. På rekommendation av kontrollern kontaktades därför en andra person med direkt anknytning till verksamheten för svar på de resterande frågorna. Dessa intervjuer genomfördes per telefon då respondenterna inte hade möjlighet att träffas för ett personligt möte. Även dessa intervjuer utgick från den intervjuguide som tagits fram, dock uppdelad på de två respondenterna. Högtalartelefon användes vid telefonintervjuerna vilka tog ca 40 respektive 10 minuter att genomföra. Under samtliga intervjuer fördes fältanteckningar och en diktafon användes för att säkerställa att ingen information som respondenterna tillhandahöll tappades bort. Alla respondenterna godkände ljudupptagningen av intervjuerna och föreföll vara oberörda av diktafonen. Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär vilket möjliggjorde för intervjuaren att leda in de intervjuade på det önskade området och sedan låta de svara fritt och utveckla sina tankar kring ämnet.

2.6 Analysmetod

Direkt efter intervjuerna gjordes noggranna anteckningar om kontexten som kunde tänkas ha betydelse för intervjuretatsat. Intervjuerna dokumenterades i sin helhet i skriftligt format med anteckningarna om kontexten infogade. Teorin som återfinns i teorikapitlet har legat till grund för analysen i arbetet och har hjälpt att visa på sambanden och skillnaderna mellan den valda teorin och den studerade verkligheten. Analysen sammanfattades till slut i egna slutsatser och diskussion kring ämnet. Genom att varje enskild intervju skrevs ner ordagrant underlättade det analysen och gjorde det lättare att jämföra resultaten mellan de olika intervjuerna.

2.7 Metodproblem

Eftersom resultatet av fallstudien delvis är en upplevd verklighet som författaren och respondenterna skapar tillsammans vid insamlingen av empirin är det inte säkert att en annan författare skulle komma fram till exakt samma slutsatser. För även om samma metod användes och samma förkunskaper fanns är det inte säkert att verkligheten skulle vara densamma då som vid insamlandet av denna empiri. Därför kan inte reliabiliteten säkerställas. Ord som ”kreativitet” och ”ekonomistyrning” förklarades vid intervjutillfällena för att respondenten skulle förstå innebörden av den terminologi som användes i intervjufrågorna. På så sätt kunde det säkerställas att intervjuaren och respondenten lade in samma innebörd i orden och att dessa även var i överensstämmelse med den anförda teorin i studien. Detta borde även ha ökat studiens reliabilitet enligt Hair, Money, Samouel och Page (2007, s 297). Detta tillvägagångssätt kan även sägas ha förstärkt validiteten i studien, då forskaren verkligen har säkerställt att man mäter det

man ska mäta och att både intervjuaren och respondenten vet vad frågorna står för (Ejvegård, 2003, s 73).

Validiteten är ett problem som alltid finns i en studie oavsett datainsamlingsmetod eller typ av studie. Det finns alltid risk att frågorna i intervjuguiden inte var utformade på ett bra sätt och då inte kan hjälpa att samla in den empiri som behövs för att uppfylla syftet eller att valet av fallföretag kunde ha gjorts annorlunda. Dock har urvalet för denna studie gjorts med eftertanke och med hänsyn till det formulerade syftet med studien. Avsikten med att välja företag som har kreativ verksamhet gjordes för att öka förutsättningarna för förståelse av frågorna. Detta borde ha ökat validiteten eftersom det finns rimliga och tydliga grunder till urvalet av undersökningsenheter (Denscombe, 2000, s 251). För att reducera risken att frågorna var felaktigt eller olämpligt utformade fick handledaren av uppsatsen testa och bedöma dessa och endast mindre justeringar behövdes innan intervjuerna kunde genomföras.

Under intervjuerna fanns intervjuareffekten i åtanke hos intervjuaren. Intervjuareffekten innebär att den som intervjuar kan på både omedvetet och medvetet sätt påverka respondentens svar (Denscombe, 2000, s 138ff). Därför höll sig intervjuaren relativt passiv, men uppmuntrande, och lät informanterna tala väldigt fritt under intervjun och låta dessa slutföra sitt resonemang även om det inte alltid var helt relevant för forskningen. Sedan kunde respondenten föras in på rätt spår igen. Detta medförde att flera frågor kunde bli besvarade samtidigt i ett långt sammanhängande resonerande svar. Intervjuaren bemödade sig också om att inte sitta rakt framför respondenten, utan satt snett framför respondenten för att undvika att denna kände sig förhörd och därmed även hämmad. Under intervjuerna sammanfattades även respondenternas svar för att säkerställa att de uppfattats på rätt sätt, detta tillvägagångssätt borde ha haft positiv inverkan på validiteten i studien.

Den längre av de två intervjuer som genomfördes via telefon var något kortare än de övriga företagens intervjuer. Detta är vanligt för telefonintervjuer men behöver inte betyda att det insamlade materialet är av lägre kvalitet (Hair et al, 2007, s 208ff). Respondenten i denna intervju upplevdes svara lika uppriktigt och utförligt på frågorna som de övriga respondenterna gjort. Den kortare intervjutiden berodde på att svaren inte kunde sammanfattas under intervjuns gång eftersom tiden var knapp. För att säkerställa att svaren uppfattats rätt skickades därför det sammanställda intervjumaterialet till respondenten för påseende. Smärre revideringar gjordes av materialet, men inget som i sig hade någon större betydelse för forskningsresultaten. Den korta telefonintervjun innehöll endast ett fåtal frågor och besvarades utförligt och välvilligt av respondenten. Forskaren tror inte att den uppdelade intervjun i detta fallföretag har påverkat resultatet.

3 Teori

I detta kapitel beskrivs vad kreativitet är, hur den är uppbyggd och varför det behövs. Vad som behövs för en kreativ arbetsmiljö beskrivs och hur den bör se ut. Till slut beskrivs även ekonomistyrning och styrning av kreativa individer.

3.1 Kreativitet

Kreativitet har definierats på många olika sätt och det är viktigt att här ange vad som gäller för denna uppsats. I Nationalencyklopedin definieras det som ”förmåga till nyskapande, till frigörelse från etablerade perspektiv” (Smith, no date). Burke (1994) definierar kreativitet som en process av mänskliga tankar som kan leda till nya idéer. En annan definition för kreativitet är att det är en process för att utveckla och uttrycka nya idéer som löser ett problem eller tillfredsställer ett behov (Harvard, 2003, s 82). Alltså är det inte ett särskilt sinnestillstånd eller så mycket av en gåva, utan mer en målinriktad process för innovationer (ibid). Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron (1996) definierar kreativitet som produktionen av nya och användbara idéer inom alla områden. Idéerna ska vara nya, det vill säga att de är annorlunda från det som funnits tidigare, men de kan inte vara helt befängda utan måste vara lämpliga för det problem eller den möjlighet som är framlagd. Författarna menar att kreativitet är första steget i innovation, vilken är den lyckade implementeringen av de nya och lämpliga idéerna. Alltså är innovation inte lika med kreativitet.

Rollof (1999, s 21) menar att ingen enda definition av ordet kreativitet kan täcka in alla de aspekter som begreppet omfattar och menar att det inte är lätt att särskilja på ord som kreativitet, innovation och uppfinning. I denna rapport används dock den definition på kreativitet som Amabile et al (1996) presenterar. Denna definition skiljer sig inte nämnvärt från den definition som används i Harvard (2003, s 82), båda ser det som en process och att kreativitet utgör första steget i produktionen av innovationer. I båda fallen syftar idéerna till att lösa ett problem eller tillvarata en möjlighet för att på detta vis tillfredsställa ett behov som finns. Det finns även anledning att skilja på ”enstaka idéer” och kreativitet, eftersom detta inte ses som samma sak. Idéer kan uppstå i en enskild hjärna, bli kvar eller försvinna, medan kreativitet resulterar i något som når fram till omvärlden (Rollof, 1999, s 21).

3.1.1 Vikten av kreativitet

Kreativitet är enastående eftersom det övergår allt som är känt och det som redan existerar (Persing, 1999). Det är första steget i innovationen vilken är absolut nödvändig för ett företags framgång och överlevnad (Amabile, 1997). För att kunna konkurrera på ett lyckat sätt i dagens globala affärsvärld är det av största vikt att företag aktivt jobbar för att förbättra de anställdas kreativitet (Thacker, 1997). Amabile (1997) menar att eftersom affärsvärlden sällan är statisk kan inte företag fortsätta att leverera samma produkter eller tjänster år efter år utan att förändra och förbättra dessa. Vidare menar Amabile att företag måste implementera nya idéer som är riktade mot den förändrande omvärlden för att ha en sannolik chans att överleva på lång sikt. Genom att släppa fram individernas kreativa potential kan organisationens förmåga att anpassa sig till förändringar och nya situationer förbättras, då ett stort antal lösningar kan levereras

(Burke, 1994). Den kreativa lösningen på ett problem är ofta nyckeln till företagets framgång (Walton, 2003).

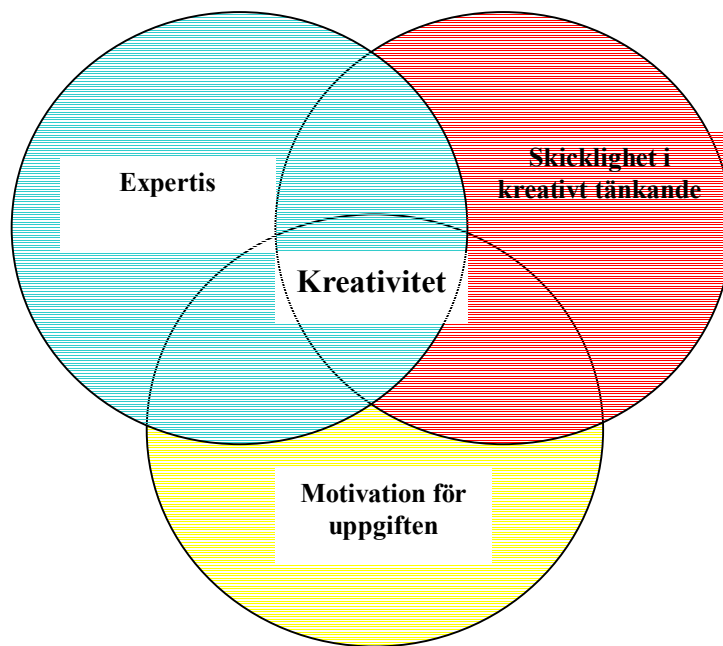
I en studie av över 800 företag runtom i världen, gjord av konsultfirman Accenture visade det sig att företagsledare världen över ansåg kreativitet och entreprenörskap som nyckeln till företagets framgång (Meller & Kao, 2002). Trots det ansåg endast 40 % att de var tillräckligt innovativa. 75 % av de tillfrågade företagen ansåg att bristen på kreativitet berodde på strukturella problem i företaget och 71 % ansåg att risken och rädslan för misslyckanden gjorde att de anställda inte vågade agera kreativt. (ibid) Liknande resultat redogör Walton (2003) för i sin artikel och menar att problemet är att ledarna i företaget inte vet hur kreativa individer ska behandlas. Dock anser de allra flesta företag att kreativitet är mycket viktigt för lönsamheten.

Nomura institutet har klassificerat fyra olika tidsperioder av ekonomisk aktivitet, de tre första var jordbruksekonomin, industrialiseringen och informationsekonomin (Kao, 1996). Nu menar institutet att vi håller på gå in i en ny epok, den så kallade kreativitetsepoken, pådriven av informationsekonomin. Därför blir det mer och mer viktigt att företag lär sig att producera nya och användbara idéer och även blir skickliga på att implementera dessa i verksamheten på ett effektivt sätt. Första steget är att inse vilken betydelse kreativiteten har i den moderna affärsvärlden, steg två är att se till att miljön och förhållandena i företaget är sådana att kreativiteten tillåts blomstra (Kao, 1996). Det sista steget är att lära personalen att bli mer kreativ. De flesta företag har klarat av steg ett och några har även tagit steg två, men de flesta har problem med hur de ska lyckas med det tredje steget. (ibid)

3.2 Den individuella kreativitetens tre komponenter

Komponentteorin om kreativitet utgår från att alla människor med normal intelligens besitter en viss förmåga att utföra kreativt arbete på något område, under en viss tid och att den sociala miljön kan påverka resultatet (Amabile, 1997). Teorins fokus ligger på individen eller små grupper. Fokus på individen vid forskning av kreativitet är motiverat eftersom det mesta som är nytt har sitt ursprung i individen skriver Persing (1999). Vidare fortsätter Persing och menar att det finns bevis som visar på att kreativitet idealiskt är en aktivitet som bör bedrivas individuellt då den högsta nivån på kreativitet uppnås när en person arbetar ensam. Rollof (1999, s 85) menar att kreativitet alltid måste komma från individen, även i en grupp, eftersom en grupp består av olika individer med olika kreativa förmågor.

Komponentteorin består av tre huvudsakliga komponenter av kreativitet, som alla är nödvändiga för kreativitet inom alla områden. Dessa är: expertis, skicklighet i kreativt tänkande och inre motivation för uppgiften (Amabile, 1997). Teorin förklarar att kreativitet uppstår med störst sannolikhet när de tre komponenterna möts, det vill säga där de överlappar varandra såsom det visas i figur 1 (ibid). Kreativiteten ökar då de tre komponenterna ökar.



Figur 1. Tre- komponentmodell av kreativitet.

Efter "Motivating Creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do." av T. M. Amabile, 1997, *California Management Review* 40(1), 43.

3.2.1 Expertis

Expertiskomponenten består av minnet för faktisk kunskap, teknisk skicklighet och speciella talanger i det åsyftade verksamhetsområdet (Amabile, 1997). Denna komponent är det som ligger till grund för allt kreativt arbete. Robinson & Stern (1997) menar att en del sakkunskap är nödvändig för att kunna vara kreativ, det går exempelvis inte att vara kreativ i kvantfysik om man inte har någon kunskap alls i ämnet. Med expertis kommer en förmåga att se mönster och att kunna följa en "tankestig" för att lösa problem och utföra vissa uppgifter (Amabile, 1997; Robinson & Stern, 1997, s 66). Det finns dock risk för att för stor expertis kan sätta "käppar i hjulet" för kreativiteten (Robinson & Stern, 1997, s 66 f). Bland annat kan det vara svårt att lämna invanda mönster och tankesätt och på så sätt inte tillåta kreativiteten att få fritt utlopp och att kunna utvecklas (ibid).

3.2.2 Skicklighet i kreativt tänkande

Oavsett hur mycket expertis en individ besitter kan den inte producera kreativt arbete om den inte även har förmåga till kreativt tänkande, det är denna komponent som tillför det lilla extra för kreativ prestation (Amabile, 1997). Skicklighet i kreativt tänkande är det sätt som individer angriper problem på (Harvard, 2003, s 82). Denna skicklighet innebär bland annat att kunna se nya perspektiv på problem, att självständigt söka efter nya vägar samt att ha ett arbetssätt som stimulerar till att engagerat och energiskt bedriva sitt arbete (Amabile, 1997). Burke (1994) menar att förmågan att kunna se på situationer ur olika perspektiv är samma sak som förmågan att vara öppen för det nya

och kunna lämna inrotade attityder. Författaren anser att det är att kunna gå mot öppna synsätt där alla alternativ har en möjlighet och där alla möjligheter är ett alternativ.

De karaktäristiska personlighetsdragen är relaterade till självständighet, självdisciplin, uthållighet trots frustration samt en relativt obekymrad inställning till omgivningens åsikter (Amabile, 1997). Individer med skicklighet i kreativt tänkande har även hög tolerans för tvetydighet och komplexitet i uppgifter som de arbetar med och är villiga att ta risken att arbeta på gränsen av sin kompetens, där risken för misslyckanden är som störst (Amabile, 1997; Burke, 1994). Amabile (1997) menar att en individ som är produktiv i sitt kreativa arbete har förmågan att koncentrera sig på ett problem under långa perioder, men kan också tillfälligt lägga undan envisa problem och avbryta improduktiva strategier. Författaren anser att skickligheten i kreativt tänkande kan förbättras genom att lära sig och öva på tekniker för att förbättra flexibiliteten i det förståndsmässiga tänkandet samt förbättra det självständiga intellektet.

3.2.3 Motivation för uppgiften

De två komponenter som vi hittills gått igenom anger en individs kompetens, vad de är kapabla att göra inom ett särskilt område. Detta är dock inte det samma som vad de faktiskt kommer att göra, vilket bestäms av den tredje komponenten, nämligen motivationen (Amabile, 1997). Många författare menar att rätt sorts motivation är en förutsättning för individens kreativitet (Amabile, 1997; Burke, 1994; Harvard, 2003, s 82; Robinson & Stern, 1997, s 74ff; Walton, 2003). Dessa författare identifierar två typer av motivation; inre motivation och yttre motivation. Den förstnämnda drivs av personligt intresse eller passion för ämnet som studeras och den andra framkallas av faktorer utifrån såsom bonus och befordringar. De flesta människor har dock en blandning av inre och yttre motivation, fast med tyngdpunkt på en av dessa som huvudsakligen styr en människas handlingar (Amabile, 1997).

Yttre motivation

Att chefer bör uppmuntra det beteende de vill se hos sina anställda och inte uppmuntra sådant som inte är önskvärt är ett faktum som är allmänt känt, men fungerar det även på personal i kreativa arbeten? (Robinson & Stern, 1997, s 74) Flera psykologer har konstaterat att ju mer bestämd arbetsgång ett arbete har desto mer effektiv är en yttre motivation (ibid). Målinriktat arbete som syftar till att lösa specifika problem, till exempel högteknologisk utveckling under krigstider, lyckas väl med yttre motivation (Walton, 2003). Detta sorts arbete bedrivs ofta som en analytiskt kognitiv process av kända fakta och resonemang (ibid). Robinson & Stern (1997, s 74) menar dock att arbeten i kreativ verksamhet sällan följer ett bestämt mönster och därför inte kan utföras effektivt och framgångsrikt av en individ som huvudsakligen styrs av yttre motivation. Incitament och belöningar är sålunda mycket effektiva i vissa situationer, men när det kommer till kreativitet visar forskningen att det motverkar sitt syfte och alltså får kreativiteten att minska. Förhoppningen om att få en belöning gör att folk tar den snabbaste och enklaste vägen fram till en lösning, vilket inte är detsamma som den mest kreativa vägen (Robinson & Stern, 1997, s 77). Belöningen blir alltså målet och tar bort intresse och energi från viljan att vara kreativ (ibid). Med detta menas inte att kreativitet inte ska belönas, men det är viktigt att företag överväger vilken sorts belöning som ska ges (Robinson & Stern, 1997, 77 f). Därför får fokus på de yttre aspekterna inte bli för stort och på så sätt rubba balansen till nackdel för kreativiteten (ibid). Det är inte belöningen som ett faktum som gör skillnad, utan uppfattningen av hur belöningen ges

och vad den är (Amabile, 1997). Ett system för ständiga förbättringsförslag med inte alltför hög belöning i reda pengar är ett exempel på belöningsystem som lägger tonvikten på den inre motivationen (Robinson & Stern, 1997, s 78f).

Inre motivation

Inre motivation ger resultat av arbeten som kanske till mindre del är direkt hänförliga till lösningen av ett specifikt problem (Walton, 2003). Det är den inre motivationen som avgör till vilken grad en anställd kommer använda sin expertis och skicklighet i kreativt tänkande för den kreativa prestationen (Amabile, 1997). Den inre motivationen kan till och med till viss del kompensera avsaknaden av expertis eller skicklighet i kreativt tänkande, menar Amabile (1997). Hon fortsätter och förklarar att en individ med hög inre motivation använder sig av kunskaper inom andra områden än det studerade och lägger ned stor möda på att inhämta ny och nödvändig kunskap inom det inriktade området. Inre motivation är behovet eller önskan att vilja arbeta med en sak för dess egen skull (Burke, 1994; Robinson & Stern, 1997, s 75).

Även om den sociala miljön påverkar både en individs expertis och skicklighet i kreativt tänkande, så är det ändå motivationen som starkast och mest direkt blir påverkad av miljön (Amabile, 1997). En individ börjar med en grad av inre motivation som beror på dennes glädje av arbetet, men experiment har dock visat att även en tillfällig förändring i arbetsmiljön kan påverka denna motivation och därför också kreativiteten (ibid). Amabile ger ett exempel om en individ som kan ha stor inre motivation att starta ett nytt projekt som denne själv designat, medan det kan vara helt ointressant att ta sig an ett projekt som chefen delat ut.

Individer har sina egna orsaker och idéer till varför de vill utföra ett jobb (Burke, 1994). Därför bör stor uppmärksamhet läggas på att identifiera de barriärer och hinder som motverkar den inre motivationen, så att dessa kan elimineras för att åstadkomma högre tillfredsställelse, nöje och känsla av utmaning i arbetet (ibid). Hinder och barriärer kan utgöras av en allmän rädsla för misslyckande, att det saknas stöd och uppmuntran för kreativt tänkande från högre nivåer i företaget eller att det helt enkelt inte tillhandahålls med nödvändiga resurser för att bedriva kreativt arbete och tänkande (Walton, 2003). De anställda behöver känna sig fria för att kunna och våga uttrycka sig på olika sätt i arbetet, genom att tillåta de anställda att välja metod och typ av arbete kan alltså motivationen öka anser Burke (1994). På detta sätt tillåts även personalens kreativitet att blomstra.

Synergien mellan yttre och inre motivation

De dominerande psykologiska studierna om sambandet mellan yttre och inre motivation påstår att när yttre motivation ökar måste inre motivation minska (Amabile, 1997). Dock har fallstudier gett klara bevis på att under vissa omständigheter kan yttre och inre motivation samverka med varandra, så att den yttre motivationen förstärker eller åtminstone inte minskar den inre motivationen (ibid). Hur kombineras då yttre och inre motivation på ett positivt sätt? Amabile (1997) har identifierat tre avgörande faktorer; personens grundläggande typ av motivation, vilken sorts yttre motivator som är använd samt tidpunkten för den yttre motivationen.

Den ursprungliga nivån på inre motivation har stor betydelse. När en person är djupt engagerad i arbetet på grund av att det är intressant eller personligt utmanande, är den inre motivationen och kreativiteten relativt immun mot den yttre motivationens

försvagande effekter (Amabile, 1997). Alltså; yttre motivation har liten effekt på inre motivation när denna redan är stark och framträdande, på samma sätt gäller det motsatta att om den inre motivationen är svag blir de negativa effekterna av yttre motivation större (ibid).

Amabile (1997) menar att valet av typ av yttre motivation har betydelse för dess effekter, de behöver nödvändigtvis inte försvaga den inre motivationen utan kan faktiskt förstärka dem istället, så kallade synergiska yttre motivatorer. Informella yttre motivatorer är belöningar, erkännanden och feedback som antingen bekräftar eller ger viktig information om hur man kan förbättra sin prestation och är en motivator som kan ge positiva effekter på kreativiteten (ibid). Hon fortsätter och nämner en annan typ av motivator som kan ge positiva effekter, så kallade möjliggörande yttre motivatorer. Dessa gör genom belöningar, erkännanden eller feedback att individen direkt blir mer engagerad i arbetet. Icke-synergiska yttre motivatorer, vilka är kontrollerande yttre motivatorer, kan inte kombineras med inre motivation och ge positiva resultat eftersom de undergräver en individs självbestämmande sätt (Amabile, 1997).

3.3 Kreativ miljö

Chefer kan inte på förhand avgöra vilken exakt aktivitet som kommer att vara kreativ och precis hur eller när den kommer att uppstå (Harvard, 2003, s 81; Robinson & Stern, 1997, s 51). Chefer på alla nivåer som önskar se kreativ verksamhet bland de anställda kan åstadkomma det inte endast genom att anställa rätt personer, men även genom att fästa uppmärksamhet på vilken sorts miljö de skapar för dessa potentiellt kreativa anställda (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). En chef kan och bör skapa de förutsättningar som gör det mer sannolikt att personalen kommer agera på ett kreativt sätt och som får kreativiteten att utvecklas och växa (Harvard, 2003, s 81; Weymes, 2005). Alltså kan ledarskapet och styrningen på arbetsplatsen göra skillnad för den kreativa verksamheten. Genom att skapa en miljö som är gynnsam för kreativt tankesätt och arbete påverkar chefen de anställdas kreativa prestation (Harvard, 2003, s 96).

Kreativa idéer från individer eller grupper i en organisation är de frön som gro och sedan blir nya innovationer, därför bör det noga övervägas vilka av organisationens egenskaper som kan användas för att stödja och uppmuntra uppkomsten av dessa idéer (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). Människor producerar mer kreativt i sitt arbete när de känner att kreativt tänkande kring problemlösning uppmuntras av ledarna i företaget (ibid). Ario (2006) ifrågasätter hur mycket en chef kan få producerat genom att använda för mycket kontroll och menar att det är svårt för de anställda att "arbeta under en piska" och samtidigt känna friheten att vara kreativa. Sättet som misstag behandlas på kommer därför påverka hur fri den anställde känner sig att uttrycka sin kreativitet (Martins & Terblanche, 2003). Tolerans av misstag är grundläggande i en organisation som främjar kreativitet och innovation (ibid). Om miljön är sådan att det finns en rädsla för att misslyckas och bli öppet kritiserad kommer ingen försöka vara kreativ och innovativ (Weymes, 2005). Kreativt arbete går oftast igenom perioder av misstag och misslyckanden innan det når framgång, därför är en tolerans för misslyckanden avgörande (ibid).

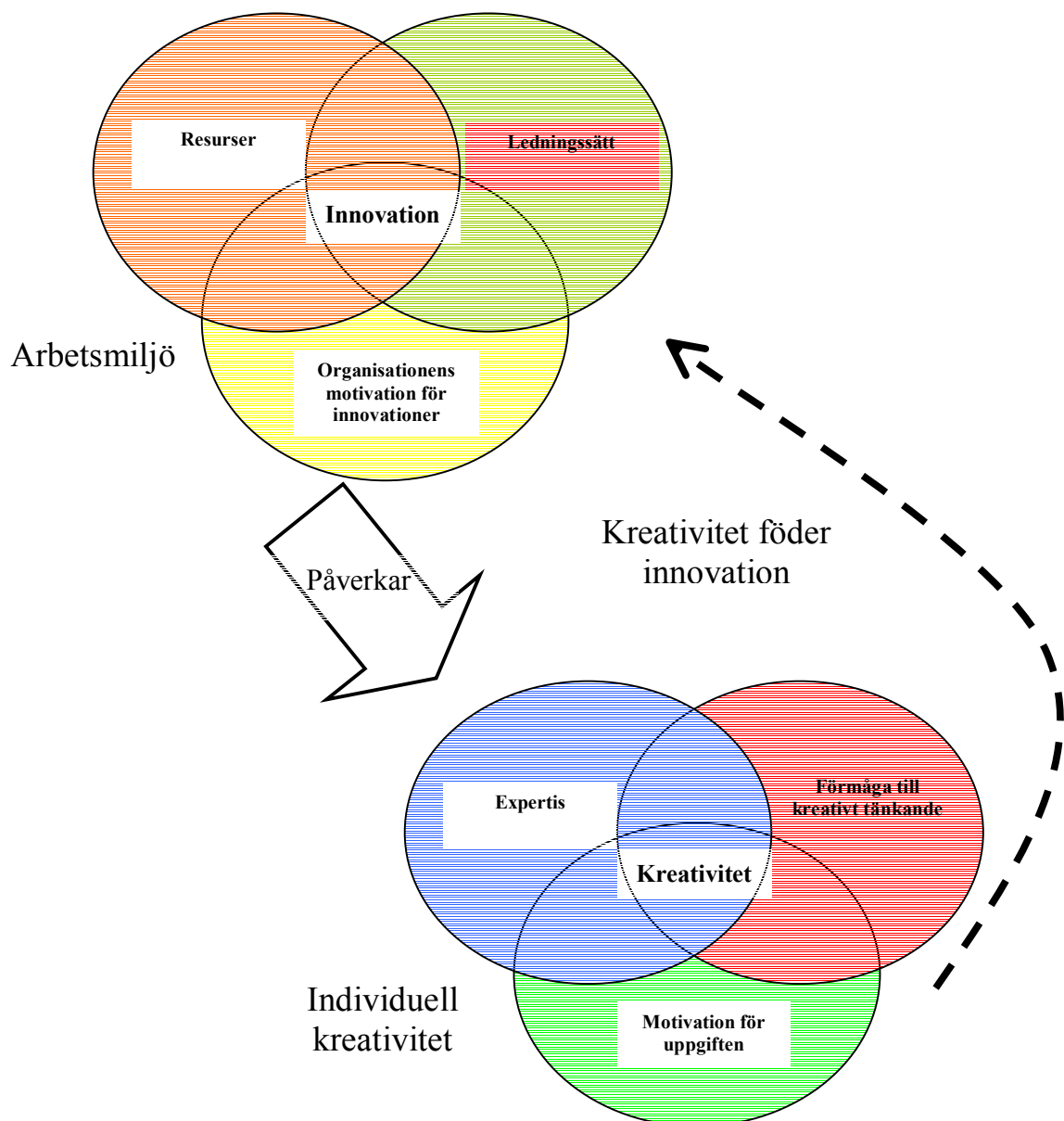
Största tillfredsställelsen för en anställd är att fullt ut få delta i sitt jobb, detta betyder att den behöver var helt närvarande och få den frihet som innebär att den kan göra sitt allra bästa (Ario, 2006). Traditionellt sett har det varit så att ledningen av humankapitalet skett med fokus på budget och finansiella mål och då har människans naturliga instinkt

och vilja att göra sitt bästa ignoreras (Weymes, 2005). Dock är det så att när en individ anser sitt arbete vara intressant, inspirerande och kan lita på de runtomkring, blir arbetet trevligt vilket gör att engagemanget för uppgiften blir stort och viljan att göra sitt bästa blir ett personligt ansvar (ibid).

En viktig komponent för att tillhandahålla en arbetsmiljö där de anställda känner sig motiverade att agera kreativt är kommunikationsstilen i gruppen och från chefen (Thacker, 1997). Att träna chefer att använda sig av en kommunikationsstil som stimulerar till kreativt arbete kan göra mycket för att skapa en miljö där kreativitet flödar (ibid). För att de anställda ska känna sig fria och trygga att kunna arbeta kreativt krävs öppen kommunikation så att de anställda känner att de kan lita på varandra (Martins & Terblanche, 2003). Martins och Terblanche visar på att en öppen kommunikation baserad på tillit påverkar kreativiteten positivt. Kommunikation kan ses som en dynamisk och flexibel kreativ teknik (Rollof, 1999, s 60). Skapandet sker i utbyte med omvärlden, där kommunikationen är ett verktyg för att nå ut till andra med sina idéer för att få hjälp att utveckla dessa, men även för att se andra perspektiv och mönster (ibid). Kommunikation är det medel med vilket de anställda kan sprida och lagra information och ökad kommunikation ökar också sannolikheten för att idéer ska gödas och utvecklas (Leenders, van Engelen & Kratzer, 2007). Därför är den kreativa prestationen till stor del formad av hur kommunikationen fungerar i företaget (ibid).

3.4 De tre komponenterna i organisationens kreativitet och innovation

Komponentteorin om kreativitet och innovation i organisationer avser att beskriva alla de större faktorer som påverkar kreativitet och innovation i organisationer (Amabile, 1997). Denna teori bygger på komponentteorin om den individuella kreativiteten och fogas ihop med den teorin. I figur 2 visas en enkel schematisk bild där de huvudsakliga delarna i komponentteorin skildras, hur den individuella kreativiteten integreras med organisationens arbetsmiljö.



Figur 2. Påverkan på kreativiteten från organisationens miljö.

Efter "Motivating Creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do." av T. M. Amabile, 1997, *California Management Review* 40(1), 53.

Det centrala i teorin är att faktorerna i arbetsmiljön kommer påverka den individuella kreativiteten (illustrerat med den breda pilen), men även att kreativiteten från individerna eller de små grupperna är den primära källan för innovation i organisationen (Amabile, 1997). Dock är den viktigaste delen i teorin påståendet om att den sociala miljön, eller arbetsmiljön, påverkar kreativiteten genom att påverka de individuella komponenterna (ibid). Ensor, Pirrie och Band (2006) har kommit fram till att denna teori gäller för såväl högkreativa tjänsteföretag, som exempelvis reklambyråer, som för företag i andra mindre kreativa branscher.

3.4.1 Organisationens motivation för innovationer

Denna komponent utgörs av företagets grundläggande inriktning mot innovation och det stöd för kreativitet och innovation som finns i hela organisationen (Amabile, 1997). Enligt Amabile (1997) är de viktigaste faktorerna i företagets inriktning mot innovation att kreativitet och innovation värderas högt generellt sett i hela företaget, att det finns en villighet att ta risker, en stolthet över företagets medarbetare och det de gör samt en offensiv strategi för att vara i ledningen mot framtiden. Hon fortsätter och menar att stödet för kreativitet och innovation i företaget ligger i processerna för att utveckla nya idéer. Det ska finnas en öppen och aktiv kommunikation om information och idéer, belöning och erkännande för kreativt arbete samt en rättvis utvärdering av arbetet, även sådant arbete som kan uppfattas som misslyckanden. (ibid)

3.4.2 Resurser

Denna komponent innehåller allt sådant som företaget har att stå till buds med för att hjälpa de områden som är inriktade på innovation (Amabile, 1997). Dessa resurser täcker upp ett brett spektrum såsom tillräckligt med tid för att producera nya idéer, människor med nödvändig expertis, materiella resurser, relevant information och möjlighet till vidareutbildning (ibid). Simons (2005) skriver att för att kunna drivas med maximal inre och yttre effektivitet måste det finnas en balans mellan de resurser varje uppdrag och enhet bjuds och det de kräver. Ju mer dynamisk marknad desto viktigare är det att upprätthålla denna balans menar författaren.

3.4.3 Ledningssätt

Ledarskap på alla nivåer inkluderas i ledningssättskomponenten, men särskilt ledarskap på enskilda avdelningar och för projekt (Amabile, 1997). Åtskilliga aspekter av projektledning är viktiga, som att ha förmåga att klart kunna sätta upp mål för arbetet samtidigt som de anställda tillåts att vara självständiga i processerna (ibid). Amabile (1997) menar att projektledningen främjar kreativiteten då den kännetecknas av tydlig planering och feedback, god kommunikation mellan ledning och de anställda samt entusiastiskt stöd för arbetet såväl till individer som till arbetsgruppen som helhet. Slutligen inkluderar ledningssätt förmågan att sätta samman effektiva arbetsgrupper som representerar en mängd olika färdigheter. Dessa bör bestå av individer som kommunicerar väl med och litar på varandra, som utmanar varandras idéer på ett konstruktivt sätt, är ömsesidigt stödjande samt engagerade i arbetet de utför. (ibid)

3.5 Ekonomistyrning

Humankapitalet i företagen har fått ökad betydelse på senaste tid då detta kapital inte kan överföras eller kopieras av konkurrenter och blivit en viktig grund för värdeskapande i företagen (Barsky & Bremser, 1999; Kimura & Mourdoukoutas, 2000). Detta har ställt nya krav på ekonomistyrningen då de gamla sätten baseras på styrning av materiella tillgångar och ledarskap av humankapital kräver effektiva styrsystem som baseras på att framgångsrikt ta åt sig konkurrensfördelar i kunskaps- och informationsekonomin (ibid). För att nå framgång måste företagen på ett effektivt sätt ta

till vara på personalens kompetens och energi och utveckla en långsiktig strategi för hanteringen av humankapitalet (Bolman & Deal, 1997, s 161f).

3.5.1 Ekonomistyrning av kreativa individer

Om människor i kreativa arbeten har någon gemensam egenskap så är det oviljan till att vara styrd, vilket också skapar problem för ledare (Goffee & Jones, 2007). Denna utmaning för ledarskapet har blivit större i takt med globaliseringen, personalen är mer rörlig och väntar inte på möjligheter utan söker sig till de platser i världen där de finner dem (ibid). De vet sitt värde och förväntar sig att ledarna också ska veta det. Goffee och Jones (2007) menar att relationen mellan ledare och anställda i kreativa arbeten är mycket annorlunda från den relation som är mellan ledaren och de övriga anställda. Kreativa individer bör styras så att ledarna tydligt klargör för de övergripande målen, men samtidigt tillåter självständigt val av arbetsmetod för att nå dessa mål (Amabile, 1997). Goffee & Jones (2007) menar att även om kreativa individer kan prestera fantastiska resultat på egen hand, så behöver de flesta en organisation. De kan vara en källa till bra idéer, men utan de system och den disciplin en organisation har kan de leverera väldigt lite av värde skriver författarna. Så även om kreativa individer behöver självständighet och behöver känna sig speciella, är det viktigt att de förstår att det finns ett ömsesidigt beroende; organisationen behöver dem, men de behöver även organisationen (ibid). En skicklig ledare kan styra de anställda så att de inte hämmas, utan kan ge dem frihet och på så sätt tala om för individen att den är en värdefull anställd (Ario, 2006).

Williams (2001) konstaterar att det sätt prestationen hos en kreativ individ utvärderas på påverkar dennes kreativitet. Utvärderingen ska vara informativ och rättvis samt fokuserad på arbetet, så att den ger en möjlighet till att förbättra de kreativa idéerna hos individen utan att kritik eller beröm blir märkbart (Amabile, 1997; Goffee & Jones, 2007; Williams, 2001). Belöning och erkännande av kreativt arbete ska göras utan att arbetsprocessen kontrolleras (Amabile, 1997). Detta gynnar ett fortsatt flöde av nya idéer och motarbetar revirstrider, konservatism och omåttligt negativ kritik mot nya idéer (ibid). Företag behöver se till att de mål och den riktning mot framtiden som företaget antagit följs av de anställda, därför är det nödvändigt att både ge och få feedback (Weymes, 2005). De system och processer som tillräknas ledarskapet av humankapital, ofta benämnda som KPI (Key Performance Indicators), används effektivt då de tillhandahåller feedback till individen för att hjälpa denne att prestera mer effektivt (ibid). Dock är dessa alltför ofta utformade för att kontrollera den anställdes prestation och för att utgöra grund för belöning och bestraffning. Weymes (2005) menar att det är viktigt att företag bemödar sig om att utforma systemen sådana att de främst ger de anställda användbar och betydelsefull feedback.

Styrningen i moderna kreativa verksamheter måste kunna förena kravet på lönsamhet och avkastning samtidigt som det engagerar individerna i organisationen (Rollof, 1999, s 177). Ledaren ska visa hur kreativiteten leder företaget mot framgång och individen mot självtillfredsställelse genom att använda den personliga potentialen (ibid). Simons (1995, s 156) menar att ledare måste överväga hur de vill att de anställda ska agera i organisationen och sedan skapa de nödvändiga förutsättningarna för att få dessa att handla på önskat sätt. För att uppnå vinstmål och jobba efter företagets strategi använder sig alla effektiva ledare av två nödvändiga verktyg; prestationsmätt och system för ekonomistyrning (Simons, 2000, s 15). Rätt använda kan dessa verktyg plocka fram den högsta potentialen hos de anställda och undanröja de hinder som ligger i vägen för

effektivt resursutnyttjande (ibid). Mänskligt beteende kan och bör formas och styras så att det passar en särskild organisations strategier och struktur (Simons, 1995, s 156).

Kimura och Mourdoukoutas (2000) skriver att det är viktigt att företag använder den formella ekonomistyrningen på så sätt att det maximerar företagets effektivitet utan att begränsa de anställdas kreativitet. Perez-Freije och Enkel (2007) skriver att företag måste överväga vilken ekonomistyrning de bör använda utifrån analys av företagets speciella behov för att kunna producera lyckade produkter och tjänster. Företag behöver vara flexibla så att de snabbt kan agera efter förändringar i miljön och i företaget samt efter kundernas behov. Därför bör företag kontinuerligt uppdatera strukturen och strategin i företaget och analysera frågor såsom; Hur snabb är vår feedback loop? Hur snabbt reagerar vi på förändringar i omvärlden? Hur ofta avläser vi vår omvärld? (ibid) Bisbe och Otley (2004) menar att detta interaktiva användande av formell ekonomistyrning och prestationsmätning kan ha en mildrande roll som hjälper att översätta kreativitet till effektiva innovationer och förhöjd kreativitet. För att självständigheten och utrymmet att vara kreativ ska kunna omvandlas till förbättrad prestation på ett lyckat sätt är det mycket viktigt med en rätt användning av ekonomistyrning skriver författarna. Ju mer kreativ företagets verksamhet är desto viktigare är det med en rätt användning av ekonomistyrningen för att driva företaget framgångsrikt (ibid).

4 Empiri

I detta kapitel presenteras de företag och respondenter som deltagit i intervjuerna samt den information som framkom under intervjutillfället. Empirin har samlats in från tre företag som benämns A, B och C.

4.1 Företag A

Företag A är ett företag inom marknadskommunikation som varit verksamma i tio år. Företaget ligger i Luleå, men har verksamhet i hela Norrland och i Stockholmsområdet. Det är idag en av de största och mest prisbelönta reklambyråerna i Sverige och har ca 20 anställda. Intervjun på företaget gjordes med en av de tre delägarna i bolaget. Han kom till reklambyrån för tre år sedan, sitter i bolagets ledning och jobbar som projektledare i företaget. Respondenten har ekonomutbildning och har tidigare arbetat i industrin och inom den akademiska världen.

4.1.1 Kreativitet i företaget

Företaget har två viktiga grundstenar; kreativitet och struktur. Det är två olika världar som företaget försöker hitta en balans mellan, kreativiteten är det som skapar pengarna i företaget medan strukturen gör att det stannar kvar pengar i bolaget. Balansen mellan dessa två ytterligheter är helt nödvändig eftersom de annars ”äter på varandra”. Som respondenten uttrycker det ”ska vi vara kreativa så blir det dålig struktur, ska vi ha struktur så blir det sämre plats för kreativiteten”. Därför strävar företaget efter att hitta en nivå på dessa faktorer som tillåter båda att existera. Företagets ledning är till hälften kreativ och till hälften struktur och diskussionen om balansen mellan dessa ytterligheter är ständigt återkommande.

Kreativiteten är företagets ”livsnerv” och får inte tappas bort. En kund som funnits länge i företaget är mest lönsam, men det är viktigt att inte tappa gnistan annars slutar kunden i företaget berättar respondenten. Om man börjar gå i samma hjulspår med kunden måste någonting ändras, annars är man inte kreativ och kunden kommer att lämna företaget. Att bli bekväm och sluta komma upp med nya saker som överraskar kunden är att sluta vara kreativ.

4.1.2 Ekonomistyrning

Respondenten gör en liknelse mellan en kreativ arbetsplats och en cirkus och menar att det är lite cirkusbetonat på en arbetsplats med många kreatörer. Eftersom att idéer inte ligger på lager och att bedöma hur snabbt de kommer fram är svårt gör att styrningen av individer i arbeten där kreativitet utgör kärnan blir mycket svårt.

I företaget finns två olika processer för när ett uppdrag kommer in till företaget. En mer omfattande process för nya kunder och för mycket stora uppdrag och en mindre omfattande process för redan befintliga kunder som företaget känner och för mindre uppdrag. För varje jobb som kommer in till bolaget görs först en bedömning om vilken av processerna det ska gå igenom. Då avgörs hur mycket tid arbetet kommer att ta och

hur mycket resurser som behövs. Projekten styrs alltså mycket på tidsbegränsning. Det görs en ekonomisk uppföljning på varje uppdrag där man tittar på tre olika nyckeltal; snittdebitering per kund, snittdebitering per projekt samt den personliga beläggningsgraden. Efter större projekt finns även uppföljningsmöten då fler parametrar vägs in. Det är bland annat kreativ höjd, hur roligt jobbet ansågs vara, hur ekonomin i jobbet gick, hur projektledningen fungerade och så vidare. Det är fem större rubriker som går igenom varav ekonomi är en. Företaget tar fasta på såväl mjuka som hårda faktorer. De stora projektuppföljningarna görs två gånger i månaden på valfritt projekt av samtliga projektledare. Genom att varje projektledare genomför 24 sådana uppföljningar per år tas en slags miniminivå för projekten fram. Varje månad görs även en uppföljning med hjälp av tre nyckeltal på byråns resultat.

Projektledaren har det yttersta ansvaret för projekten, men arbetsgruppen involveras i den aktuella kunden för att få personalen att sträva efter att bli bättre än vid förra projektet. Projektledarna kan komma från två olika håll; antingen från det kreativa hållet eller från det ekonomiska eller strukturella hållet. Företaget har noterat skillnader mellan projekt som styrs av dessa olika typer av individer. Projekt ledda av individer i den kreativa delen av arbetet har stora problem att hantera pengar och det går väldigt mycket upp och ner, man är helt enkelt bra på andra saker.

Den intervjuade menar att en kreativ individ inte styrs av någonting utan styrs av sin inre övertygelse och sin betraktelse av saker och ting. De har ett annat sätt att tänka och har tillräckligt stor kunskapsgrund och självtillit för att våga tänka i andra banor. Det är detta som är den kreativa personalens styrka. Dessa anställda vill inte befatta sig med struktur eftersom det tvingar dem att tänka logiskt att gå in i "boxen" och som respondenten uttrycker det "ekonomistyrning är per definition en box för dem". Han menar att de självklart förstår att ekonomistyrning är nödvändigt, men betonar att det gäller att gå varligt fram och ta det på rätt sätt. "Det går inte att komma in här som extern VD och säga 'okej nu gör vi så här och så här och så här'. Då tar det ett år och sedan har alla de bästa kreatörerna slutat. Därför att de inte får det utrymme som de behöver för att överleva". Företag A har använder idag sig av styrning där man anger ett timantal som den anställde har att förfoga över för ett visst projekt istället för en viss summa pengar.

Respondenten menar att en del av problematiken vid ekonomistyrning av kreativa individer är att det inte går att prata pengar med dessa. Kreativa individer bryr sig inte om den ekonomiska biten utan ser det som någon annans ansvar och jobb. Det handlar att prata om strategin och strukturen i företaget och testa många olika system för att komma fram till något som passar företaget. Företag A har de senaste tre åren har företaget lagt större fokus på de strukturella delarna och har som mål att ha en vinstmarginal på 8-10 %. Något som anses helt nödvändigt för att kunna växa och vara ett stabilt företag på lång sikt. För att lyckas med detta har företaget testat en mängd olika nyckeltal och kommit fram till några som gör skillnad och som fungerar att använda i styrningen av företaget. Respondenten betonar vikten av att presentera det för alla i verksamheten och prata om ekonomi så att alla förstår vikten och graden av det som görs. Han menar att genom att låta ekonomi och styrningen finnas "med på agendan" ständigt kan ett företag med kreativa individer gå i mål med styrningen. Han påpekar dock att det strukturella inte får ta för stor plats eftersom en reklambyrå längre överlever på kreativitet än på struktur. Företag A har även satsat stora summor pengar på projektledning, styrning utav processer och all personal har genomgått utbildning inom detta. Det är den vägen som företaget tror på och vill fortsätta på.

Framtiden

Företag A önskar sig bättre projektledningsverktyg till branschen och hoppas att den ska ta lärdom från industrin. Det gäller att behålla balansen mellan struktur och kreativitet samtidigt som man måste öva de kreativa individerna till att tänka i ekonomi. Respondenten tror att inom tio år har reklambyråer avtal och säljer sin kunskap som vilket annat företag som helst. Detta kommer att gynna kreativiteten eftersom behovet av små jobb för att balansera ekonomin minskar.

4.1.3 Prestationsmätning

Företag A genomför årliga medarbetarsamtal då man bland annat tittar på individens utveckling under året, vad målsättningen för individen var och om den nåtts och den anställdes effektivitet. Företaget mäter detta per projekt för att visa att det mäts, men utvärderingen sker på årsbasis för att kunna skönja trender och tendenser. Företaget har inget särskilt belöningsystem för personalen utan utgångspunkten är att prestationen avspeglas i individens lönekuvert. Respondenten tror dock att prestationsmätning kan fungera som stimuli om feedbacken är relevant. Han säger att det är omöjligt att få en kreativ individ att ägna sig åt administration om inte något relevant kommer ur det.

4.2 Företag B

Företag B är ett arkitektkontor som är personalägt och har 28 anställda varav 13 är delägare i firman. Företaget har funnits under lång tid och startade för nästan 70 år sedan. Företaget har kontor i Luleå och Piteå, men utför uppdrag över hela landet samt ungefär tre uppdrag per år i utlandet. Företaget erbjuder tjänster från idé till färdigt projekt och har belönats med flertalet arkitektpriser och tävlingsvinster. Intervjun genomfördes med en av delägarna som även är VD på halvtid och arkitekt på övrig tid.

4.2.1 Kreativitet i företaget

Kreativitet anses vara en ganska viktig del av företaget Bs arbete, dock inte den enda delen. Arkitektur består enligt företagets tankesätt av fyra delar; funktion, teknik, ekonomi och en mer svårbestämd del som kanske kan benämnas ”den mänskliga faktorn”. Ett visst mått av kreativitet kan behövas i var och en av dessa fyra faktorer. Det behövs balans för att få bra arkitektur och bra produkter. Respondenten menar att om man tänker att ett arkitektkontor är synonymt med ”en massa idéer som får omkringling i luften” så är det inte helt sant. Kreativitet kan vara allt från att komma på den rätta tekniska lösningen till den bästa ekonomiska lösningen i projektet. Företag B har ingen dialog om kreativitet i företaget.

4.2.2 Ekonomistyrning

Företag Bs vision är att de ska ha roligt på jobbet och som en produkt ur det kommer företaget bli lönsamt. Då man har roligt på jobbet gör man ett bra jobb och kunderna är nöjda och kommer tillbaka vilket gör att företagets intäkter ökar. Arkitektkontor har nästan alltid arkitekter i ledningen och inte ekonomer. Dessa har oftast valt sitt yrke för att de brinner för det och därför får den biten stort fokus. VD:n anser att de som

slutligen hamnar i det rena arkitektyrket är de som klarar av pressen och det hårda klimatet i branschen. ”Är man inte tillräckligt bra så får man inga jobb” förklarar han. Att ha roligt på jobbet blir därför lika viktigt som att firman går bra ekonomiskt. Ett av företagets mål är dock att få fram en ekonomistyrning för uppdrag med tid- och resurssystem.

Företaget gör varje år en budget som är det som huvudsakligen används vid styrning av bolaget. Varje projekt har sedan en egen budget där det framgår vad som ska göras och hur mycket tid som finns till förfogande. VD:n har tagit fram en modell för hur projekten skall drivas så att uppföljning blir möjlig för varje vecka. Detta brukar som regel dock inte följas i mer än fyra eller fem veckor av projekten, som pågår i ca tre månader, vilket innebär att företaget ibland får ”överraskningar”. ”Det är lite grann som att gå till doktorn och kolla om man är frisk, vissa är jätterädda för att trycka på just-nu-knappen och kolla hur vi ligger till, utifall att det ser dåligt ut så vill man ju inte se det” menar respondenten.

Målen som tas fram av styrelsen går igenom med all personal i företaget. Det främsta målet är vinstmarginalen på 8 % som baseras på årsbudgeten. Företag B har även mjuka mål såsom förbättringar, kvalitet och miljö och liknande. Respondenten menar dock att det svåra är att få personalen att jobba efter målen. Han vill att personalen ska ta sig an det utan anmaning från ledningens sida, eftersom han inte vill att det ska bli för strukturerat. VD:n tror inte att han skulle jobba kvar själv om det blev för strukturerat, han menar att han skulle sagt upp sig inom ett år om så blev fallet. Han menar att de anställda är mer fokuserade på att göra en bra produkt än att göra firman lönsam och att man självklart inte kan sänka ribban, men trots det måste företaget vara effektiv och göra rätt saker.

VD:n anser att företaget behöver mer ”av det administrativa” eftersom det idag lämnas en hel del som blir något sorts kaos. Han menar att dagens system fungerade bra för fem år sedan då företaget hade 13 anställda, men då antalet anställda har fördubblats sedan dess finns ett behov för mer struktur. Han beskriver avsaknaden på struktur och formell ekonomistyrning som något som är generellt för hela branschen.

Framtiden

Respondenten har under en längre tid efterlyst att handläggarna av projekten skulle ta ett större ekonomiskt ansvar och verkligen planera sina jobb. Handläggarna har dock uttryckt en åsikt om att systemen i företaget är för dåliga för detta, att det är för krångligt. VD:n menar att det mer handlar om viljan eftersom det bara behövs ”penna och kollegieblock” för att utföra dokumenteringen. Han beskriver problemet som en produkt av att handläggarna är arkitekter och inte ekonomer, vilket gör att de brinner för arkitektyrket och inte vill hålla på med annat.

Företag B vill även ha en administratör som kan avlasta VD så att han får mer tid över till att prata med de anställda, ge feedback och kunna hjälpa och ge råd till dem som inte har hunnit få så mycket erfarenhet än. Företaget kommer att gå igenom förändringar redan inom ett år, då man kommer att arbeta för att öka graden av medvetande om ekonomistyrningen i projekten. Detta anses vara helt nödvändigt för att förbättra resultatet i företaget.

4.2.3 Prestationsmätning

Företaget anser sig ha för liten administrationskapacitet för att använda sig av prestationsmätning och uppföljning på enskilda individer. Ur företagets redovisningssystem kan dock bland annat debiteringsgraden per anställd och avdelning utläsas. Företaget har utvecklingssamtal med de anställda då man pratar om vad man tycker att det fungerar i verksamheten samt i vad och hur man ska förbättra sig. Lönen är det som i slutänden visar hur den anställdes prestation ser ut, den har mycket starkare koppling till prestation än till anställningstid. Respondenten menar att det är svårt att mäta tiden det tar att komma upp med en hållbar idé och sedan tar det ju även tid att genomföra idén.

I företaget finns tre egna resultatenheter. Det är tre arkitekter som har en lön baserad på de intäkter de genererar till firman och avstämning görs en gång per år. Dessa tre erhåller 70 % av det de drar in till firman och resterande 30 % stannar i bolaget. Detta ska täcka kontorsplatsen, det allmänna stödet från företaget samt en del av administrationen.

4.3 Företag C

Företag C är verksamma inom processindustrin och har en omfattande forskning- och utvecklingsverksamhet (FoU) i bolaget. Forskningen omfattar tre forskningsområden och bedrivs mestadels i projektform med mål att utveckla nya produkter med högt kundvärde och att utveckla kvalitets- och kostnadseffektiva processer. Forskningen bedrivs i nära samverkan med koncernens kärnverksamhet samt i nära kontakt med bolagets kunder. Intervjun genomfördes med controllern i FoU-organisationen som har besvarat frågorna under avsnitt 4.3.2 och 4.3.3. Första avsnittets frågor har en forskningschef svarat på.

4.3.1 Kreativitet i företaget

Forskningschefen menar att kreativitet i forsknings- och utvecklingssammanhang handlar om att hitta enkla och effektiva lösningar på ett problem samt att ta tillvara på möjligheter som uppkommer. Sedan ska det även kunna göras på ett billigt och bra sätt. Han menar att det är av största vikt att forskarna är kreativa i sitt arbete i det långa loppet och att de små ”vardagsrationaliseringarna” och effektiviseringarna ständigt görs. Han tror att forskarna alltid har en vilja att lösa någonting och komma upp med något nytt, men menar att vad som anses vara kreativt och vad som är kommersiellt är väldigt individuellt för varje forskare.

Att hitta nya lösningar och utnyttja möjligheter är mycket viktigt för hela bolaget. Forskningschefen anser att kreativitet är den enskilt viktigaste framgångsfaktorn för bolaget. Forskningen handlar mycket om produktutveckling och värdeskapande med kunder och respondenten menar att det handlar om att kunna erbjuda lite mer än någon annan för att vara framgångsrik och att det är där kreativiteten kommer in. Controllern på företag C säger att eftersom FoU verksamheten är det som genererar mervärdet till kunden är den självklart oerhört viktig för företaget.

4.3.2 Ekonomistyrning

Allt som företaget lägger ner resurser på i verksamheten ska överensstämma med koncernens vision och strategi. Denna vision och strategi har brutits ner i mindre komponenter för att visa de stora frågeställningar som FoU ska jobba med, vilka bedrivs i projekt. Ledningsgruppen inom FoU beslutar om beställningar som kommit in till verksamheten är i överensstämmelse med riktlinjerna för verksamheten och om de kan antas. Det viktigaste vid bedömningen av ett forskningsprojekt är om det finns en potential för framtida avkastning. Vid bedömningen av uppdragen är det av underordnad betydelse hur mycket projektet kostar att genomföra, utan fokus ligger på att organisationen har de resurser som behövs och på problemets karaktär. För varje uppdrag skriver projektledaren en projektplan som bland annat definierar målet med arbetet och vilka resurser som behövs både vad gäller tid och pengar. Under arbetets gång görs månatliga uppföljningar med en avvikelserapportering. Avvikelserna kan vara i tid, pengar eller från det uppsatta projektmålet. Vid en avvikelse ska en handlingsplan göras för att beskriva hur projektet ska komma ”on track” igen, alla avvikelser behandlas i ledningsgruppen och om orsaken till avvikelsen är brist på pengar tas detta upp till diskussion i ledningsgruppen.

Företag C tar ingen särskild hänsyn till att aktiviteten som bedrivs på FoU är kreativ utan ekonomistyrningen ser likadan ut som för övrig projektverksamhet. Controllern menar att de som jobbar med forskning är kunniga och mycket duktiga inom sitt område och är mycket intresserade av arbetet. För de flesta forskare är ekonomistyrningen i sig av underordnad betydelse, för dessa handlar det mer om att få lös pengar till sina idéer för att kunna genomföra forskningsprojekten vilket gör att beslutsprocessen kring projekten blir mycket intressant. Hon tror inte att ekonomistyrningen påverkar forskningsresultaten. Däremot så styrs ju vilken typ av forskning som ska bedrivas. Forskarna har heller ingen äganderätt till de immateriella tillgångarna.

Forskarna arbetar fritt inom de ramar som projektplanen satt upp och de arbetsprocesser som finns i företaget. Beroende på projektets storlek så görs antingen en projektrapport vid avslutandet eller vid mindre projekt så skickas ett meddelande till beställaren med resultatet. Controllern tror att forskarna generellt sett har en ganska god inblick i ekonomin och ekonomifrågor kring projekten och att denna medvetenhet ökar.

Framtiden

Respondenten tror att man skulle kunna effektivisera verksamheten genom att tydligare styra vad företaget forskar på, vilka beställningar på uppdrag som man antar. Att styra mer då idén kommer upp och tidigare definiera ett eventuellt forskningsprojekt eller aktivitet för att undvika att det blir ”slöseri” med resurser då projekten inte kan fullföljas är en förbättring som kontrollern gärna ser. Hon ser gärna även att man i framtiden blir effektivare vid avslutandet av projekten. Dock tycker kontrollern att företag C har ett bra upplägg med struktur för löpande uppföljning och beslutsprocess i projekten. Däremot skulle uppföljningen kunna utvecklas genom att ta fram olika nyckeltal och mått för verksamheten.

4.3.3 Prestationsmätning

Varje år genomförs utvecklingssamtal med de anställda på individuell nivå, men i övrigt är det upp till varje chef hur de anställdas prestation ska mätas och utvärderas. Företaget

har inga särskilda värderingssystem eller andra rutiner för hur detta ska gå till. Företaget har inget särskilt belöningsystem för de anställda på FoU utan det är det övergripande belöningsystemet inom koncernen som gäller för alla medarbetare.

Det finns ett belöningsystem för nya förbättringsförslag som gäller för personalen inom kärnverksamheten vars arbetsuppgift inte är att komma med nya idéer. Forskarens arbete består ju i att komma med något nytt och utveckla befintliga produkter och berörs därför inte av detta belöningsystem. Dock tror controllern att ett belöningsystem som är kopplat till den individuella prestationen säkert skulle kunna ge effekten att de anställda sträcker sig lite längre i sin prestation, då den personliga drivkraften mycket handlar om pengar.

5 Analys

I detta kapitel presenteras författarens tolkningar av empirin och de tre undersökningsföretagen jämförs mot teorin och med varandra. Skillnader och likheter mellan företagen lyfts fram och ställs mot teorin i teorikapitlet.

5.1 Kreativitetens betydelse i företaget

Företag A har en ständigt pågående diskussion om kreativitet och hur den ska viktas mot strukturen i företaget. I undersökningen som Meller och Kao (2002) visar på är det problemet med företagets struktur som pekas ut som orsak till problem med kreativiteten. Företag A har dock insett att det behövs en balans mellan dessa och menar att det är dessa två ingredienser, struktur och kreativitet, som är avgörande för företagets framgång. Det är viktigt att balansen mellan dessa faktorer är bra så att den kreativa miljön inte förstörs. Respondenten på företag A uttrycker dilemmat på följande sätt: ”ska vi vara kreativa så blir det dålig struktur, ska vi ha struktur så blir det sämre plats för kreativiteten”. Nomura institutet (Kao, 1996) påpekar vikten av att både kunna producera nya kreativa idéer samtidigt som strategiimplementeringen görs på ett effektivt sätt. De påpekar att tiderna förändras och att vi går in i en ny epok, den så kallade kreativitetsekonomin, vilket ställer nya krav på företagets struktur. Dock finns det få företag som hittills har lyckats med detta på ett bra sätt, men företag A verkar ha förståelse för problematiken och jobbar dagligen med detta.

Företag A ser kreativiteten som företagets ”livsnerv” och menar att om den tappas bort genom att man slutar komma med nytt och inte längre överraskar kunden så kommer dessa att lämna företaget. Detta skulle innebära minskade intäkter och på lång sikt skulle det innebära att företaget blev tvingad att lägga ned sin verksamhet. Detta resonemang stöds av Amabile (1997) som menar att företag som fortsätter leverera samma varor och tjänster utan att komma med något nytt inte kommer att kunna växa och inte heller överleva.

I kontrast till företag A så diskuteras kreativitet aldrig i företag B. Kreativitet anses vara en av många viktiga delar i verksamheten och har inte någon särskild betydelse i jämförelse med de övriga delarna. Amabile (1997) och Thacker (1997) anser dock att det är viktigt att företag aktivt arbetar för att förbättra kreativiteten. Enligt Kao (1996) är det första steget för företagen att inse betydelsen av kreativiteten för företagets framgång. Företag B har inte i formella ordalag kommit dit än, men anser att kreativitet kan vara allt från en bra teknisk lösning på ett problem till bästa sättet att lösa de ekonomiska bitarna av projektet. Walton (2003) menar att en kreativ lösning på ett problem ofta är nyckeln till framgång och är därför viktig för alla företag oavsett vilken bransch företaget är aktiv inom.

Företag C anser att företagets forskning är nyckeln till framgången och att kreativiteten är av avgörande betydelse. Forskningschefen pekar ut kreativiteten som den enskilt största framgångsfaktorn för hela bolaget något som även företag A gör då de menar att företaget överlever längre på kreativitet än struktur. Både Walton (2003) och Kao (1996) anser liksom företag C och A att det är absolut nödvändigt för företag att vara kreativa och vara medveten om att det behövs.

Alla tre företagen anser att kreativitet är viktigt, men till vilken grad råder det olikheter kring. Även till hur omfattande diskussionen kring detta är skiljer sig åt mellan de tre företagen. Endast företag A medger att det ständigt förs en dialog kring detta, medan de andra två företagen säger att en sådan dialog inte förs inom företaget.

Arkitekter har oftast valt sitt yrke för att de brinner för det och har stort fokus på sitt jobb som de trivs med förklarar VD:n på företag B. Arkitektyrket består av fyra delar som alla behöver ett visst mått av kreativitet, han framhåller dock att ett arkitektkontor inte bara är uppbyggt av massa idéer. Den inre motivationen som Amabile (1997) beskriver verkar alltså vara mycket stark för arkitekter. Denna komponent är även något som företag A har uppmärksammat och menar att kreativa individer inte styrs av något annat än den inre övertygelsen och passionen för sitt jobb. De andra två komponenterna i teorin om individuell kreativitet verkar dock vara mindre uppmärksammade, men ändå finnas med. Underförstått från VD:n i företag B är att arkitekterna är oerhört skickliga i sitt arbete då han påpekar att de som inte håller måttet måste stiga av. Han beskriver även de anställdas skicklighet i kreativt tänkande genom att han påpekar att kreativiteten finns med i allt som görs och att det gäller att komma upp med idéer och bygga vidare på dessa. Företag A menar att det är just skickligheten i kreativt tänkande som är den kreativa individens styrka, ”att kunna tänka i andra banor”. Amabile (1997) säger också att det är denna komponent som skiljer kreativa individer från mängden. Företag A beskriver expertiskomponenten mycket vagt, det enda som tyder på att de är uppmärksamma på detta är att man anser att de kreativas skicklighet ligger i något annat än att hantera pengar.

Forskningschefen på företag C säger att det är mycket viktigt att forskarna i företaget är kreativa och att de söker efter de ”små” effektiviseringarna i allt då gör. Han menar också att alla forskare har en vilja att lösa problem och söka efter möjligheter för att använda dessa i arbetet. Controllern pekar på att forskarna är mycket kunniga inom sina områden och har stort intresse för sitt arbete. Detta handlar om de tre komponenterna i den individuella kreativiteten som Amabile (1997) beskriver. Hon menar att de alla är viktiga och att kreativt agerande är mest sannolikt och störst där de tre komponenterna kombineras. Företag C har identifierat dessa egenskaper hos forskarna; stor kunskap och expertis, kreativt tänkande samt viljan och motivationen att bedriva sitt arbete. Företaget anser att dessa egenskaper är viktiga och betydande för företagets hela framgång, inte endast FoU enheten.

Den komponent i teorin om den individuella kreativiteten (Amabile, 1997) som får störst uppmärksamhet i företagen är helt klart den inre motivation som dessa individer har. Företagen visar på att individer i kreativa arbeten är engagerade i sitt arbete och gör det på grund av en inre övertygelse samt stort intresse för arbetet. Detta är vad som definieras som inre motivation av många författare (Burke, 1994; Robinson & Stern, 1997, s 75; Walton, 2003). Både Burke och Walton menar att det är viktigt att företag har en attityd som inte lägger hinder och barriärer i vägen för den inre motivationen och då även kreativiteten. De andra två komponenterna, expertis och skicklighet i kreativt tänkande, nämns i mindre klara ordalag. I företag C vars verksamhet är inriktad på forskning och produktutveckling nämns expertis som en mycket viktig komponent, vilket även företag B gör. Skicklighet i kreativt tänkande verkar vara mest förstått av ledningen i företag A, medan både företag B och C har det mindre klart för sig, forskningschefen på företag C nämner det, men inte kontrollern som är den som har större inflytande över ekonomistyrningen och strukturen i företaget.

5.2 Kreativ arbetsmiljö och ekonomistyrning

I företag A är det projektledaren som har det övergripande ansvaret för genomförandet av projekten, men alla som ingår i arbetsgruppen involveras för att öka personalens strävan efter att alltid göra bättre ifrån sig, detta gäller såväl planering som uppföljning. Efter större projekt samlas hela gruppen för en utvärdering av både hårda och mjuka faktorer. Genom att företag A samtidigt har en öppen kommunikation om kreativiteten kontra strukturen i företaget borde detta påverka kreativiteten på ett positivt sätt enligt Martins och Terblanche (2003). Genom att ha dessa möten där de anställda kan utbyta idéer och erfarenheter både inför ett projekt men även efter ökar sannolikheten för att idéer kan gödas och utvecklas och den kreativa prestationen förbättras (Leenders, van Engelen & Kratzer, 2007). De anställdas kreativa arbete förbättras då de känner att det uppmuntras av ledningen i företaget (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996), något som företag A har tagit fasta på. De anställda på företag A styrs främst på ett bestämt timantal för varje projekt då man anser att detta är mer effektivt än att styra med finansiella medel.

Företag B använder sig av budgetstyrning som VD:n gör utifrån företagets mål, främst målet på vinstmarginalen. Weymes (2005) skriver att detta traditionella styrmedel ignorerar människans naturliga drivkraft att vilja göra sitt bästa. Dock menar Weymes att om individen har ett stort engagemang för sitt arbete och anser det vara intressant får denna negativa effekt av budgetstyrning begränsad påverkan. Detta måste anses vara fallet då de anställda på företag B har större fokus på att utföra ett bra arbete än på bolagets lönsamhet. Arbetsmiljön på företaget verkar även gynna de anställdas kreativa prestation genom att ledningen inte använder någon ”piska” utan vill att de anställda ska känna sig fria att arbeta kreativt något som Ario (2006) anser vara viktigt.

Allt arbete som utförs i företag C ska vara i linje med bolagets övergripande vision och strategi. Projektledaren gör en projektplan för varje uppdrag och varje månad görs uppföljningar av projektet. Vid eventuella avvikelser sker en avvikelserrapportering och en handlingsplan görs för hur projektet ska komma in på rätt spår igen. Att tolerera misstag i en organisation som bedriver kreativ verksamhet är viktigt menar både Weymes (2005) och Martins och Terblanche (2003). De anställda behöver känna att det är tillåtet att begå misstag då kreativt arbete ofta går igenom perioder av misslyckanden innan det når framgång (Weymes, 2005). I företag C som bedriver forskningsverksamhet är detta kanske mer viktigt än inom företag A och B som har en mer kommersiell verksamhet. Företag C accepterar och är förberedda på att avvikelser från mål och funktion i forskningen kommer att inträffa, men har även en plan för hur verksamheten ska kunna rätta till detta.

Goffee och Jones (2007) skriver att om kreativa individer har någon gemensam egenskap så är det oviljan att vara styrd, oviljan mot struktur. Detta påstående är något som alla tre fallföretag har erfarenhet av och bekräftar. Controllern på företag C säger att forskarna i verksamheten inte är intresserade av ekonomistyrning i sig självt utan mer har intresse av beslutsprocessen i projekten för att få ut pengarna till sitt projekt. Både företag A och B menar att med för mycket struktur och för hårt styrd organisation skulle de bästa kreativa individerna sluta inom ett år och företagets humankapital skulle urholkas. Detta medför svårigheter för ekonomistyrningen.

Både företag A och B menar att det är mycket svårt att styra anställda i kreativa arbeten, då man behöver ta hänsyn till detta för att inte ”skrämma” iväg dessa. Företag C tar ingen hänsyn till att de anställda har ett kreativt arbete, utan de anställda inom FoU styrs

och behandlas på samma sätt som övriga anställda i bolaget. Controllern i verksamheten tror inte att valet av ekonomistyrning påverkar forskningsresultaten och menar att forskarna har ett mycket fritt arbete inom de ramar som projektplanen satt upp. Amabile (1997) menar att just detta att klargöra de övergripande målen, men sedan tillåta frihet i val av arbetsmetod är viktigt i kreativa arbeten. Dock påpekar många författare att det är viktigt att överväga valet av ekonomistyrning i kreativa arbeten så att de anställdas kreativitet inte hämmas eller slocknar (Ario, 2006; Goffee & Jones, 2007; Kimura & Mourdoukoutas, 2000; Rollof, 1999, s 177). Därför är det viktigt att ta i beaktande vilken inverkan ekonomistyrningen kan få på de anställdas kreativa prestation. Eftersom företag C är ett mycket större företag än de andra två företagen i studien kan detta vara en orsak till att man har en generaliserande ekonomistyrning för hela företaget och inte särskilt anpassat för FoU-enheten där verksamheten är kreativ på ett signifikant sätt.

Företag C skiljer sig från de övriga två företagen med att ha förhållandevis hård styrning och en utvecklad struktur. Företag B har en modell för hur styrningen och uppföljningen av arbetet ska gå till, men denna tillämpas inte i praktiken, vilket brukar få till följd att projekten drabbas av överraskningar. Företag A har under de senaste tre åren lagt större fokus på de strukturella delarna och provat många olika system i företaget. Företaget har satsat stora summor pengar på att utbilda personalen och att utveckla strukturen då man mer och mer inser vikten av fungerande system. Både företag A och B går igenom målen för verksamheten med alla personal, men påpekar ändå att det är svårt att få den kreativa personalen att bry sig om dessa och jobba utmed dem. Goffee och Jones (2007) menar att även om kreativa individer kan prestera bra på egen hand behövs det system och disciplin för de allra flesta för att idéerna ska bringa något värde till företaget. För att vara effektiv och jobba efter företagets strategi är det viktigt att ledarna i företagen använder två nödvändiga verktyg, nämligen prestationsmått och ekonomistyrning (Simons, 2000, s 15). Simons (1995, s 156) menar att mänskligt beteende både kan och behövs styras så att företagets mål nås och strategin implementeras. För att företag ska lyckas med sin ekonomistyrning i den kreativa verksamheten bör ledarna i företagen visa hur kreativiteten gör företaget framgångsrikt och hur detta kan förstärkas med ekonomistyrning (Rollof, 1999, s 177). Företag A jobbar med detta och anser att enda sättet att lyckas med ekonomistyrningen är att alla anställda förstår vikten och graden av detta, därför är detta ständigt närvarande i verksamheten. Varken företag B eller C verkar ha denna medvetenhet, även om företag B börjar inse att något måste göras då en hel del "lämnas åt något sorts kaos" och även planerar för åtgärder. Företag C har som sagt likadan styrning i hela koncernen och anser att detta är ett bra system och struktur.

Företag A önskar att det skulle finnas bättre projektledningsverktyg och tror att det vore bra med att ta lärdom från industrin. Perez-Freije och Enkel (2007) säger dock att det är viktigt att varje företag överväger vilken ekonomistyrning som är lämpligt för det enskilda företagets behov. Att kopiera koncept från industrin är kanske inte lyckat, men däremot kan en utvärdering och anpassning av industrins välarbetade strukturer kanske fungera för företag i mer kreativa branscher. Företag C anser att deras system är bra och fungerande, men skulle gärna se en utveckling av uppföljningen genom att ta fram nyckeltal och mått som specifikt var avsedda för FoU verksamheten.

Företag B efterlyser formell ekonomistyrning och struktur och påpekar att detta är en brist som är generell för alla företag i arkitektbranschen. Företag A däremot har kommit en bit på väg i detta arbete och avser att fortsätta med att utveckla strukturen i företaget och samtidigt behålla balansen mellan dessa delar och kreativiteten. Bisbe och Otley (2004) menar att formell ekonomistyrning kan hjälpa att översätta det kreativa arbetet

till något värdeskapande i företaget och även förhöja kreativiteten. Författarna menar att det är viktigt att dessa strukturer används på ett rätt sätt och att detta blir desto viktigare ju mer kreativ verksamheten är. Företag B har påbörjat arbetet med att öka medvetenheten om ekonomistyrningens fördelar bland de anställda och anser att detta är mycket viktigt för företagets resultat.

5.3 Prestationsmätning

Alla tre företagen genomför medarbetarsamtal årligen, men ingen av företag A, B eller C har något annat sätt att mäta de anställdas prestation på. Under medarbetarsamtalen tas bland annat den personliga målsättningen och prestationen upp samt utfallet av denna. Både i företag A och B påpekar man att det är mycket svårt att beräkna hur snabbt en ny och hållbar idé kommer upp vilket gör att det även blir svårt att mäta den kreativa prestationen. Företag A menar dock att en viss prestationsmätning skulle kunna gynna arbetet, men att det gäller att gå försiktigt fram. Respondenten betonar att det måste vara relevant och bra feedback eftersom det är ”omöjligt” att få kreativa individer att ägna tid åt administration om det inte känns relevant för dessa. I företag C är det upp till varje enskild chef hur man vill mäta personalens prestation, företaget har inga allmänna rutiner eller system för hur detta ska utföras. Controllern kunde dock inte svara på hur detta ser ut i verksamheten och om det tillämpas. Företag B har tre utav de anställda som jobbar som egna resultatenheter, där prestationen är direkt hänförlig till lönen då de erhåller en viss procentsats av intäkterna de genererar till firman. Williams (2001) konstaterar att det sätt den anställdes prestation utvärderas på kommer påverka kreativiteten hos denna. Eftersom ingen av företagen har några formella mått på och utvärdering av prestationen skulle det kunna antas att påverkan på kreativiteten därför blir obefintlig. Dock menar Weymes (2005) att det är nödvändigt för företag att mäta prestationen hos de anställda, men att det måste göras på rätt sätt för att inte kväva kreativiteten. Även Amabile (1997) anser att en rätt sorts prestationsmätning gynnar det kreativa flödet i företaget. De två viktigaste faktorerna som nämns är informativ och rättvis feedback samt att arbetsprocessen inte kontrolleras av arbetsgivaren. Dessa faktorer identifieras hos företag A även om de inte omsätts i praktiken för tillfället.

Ingen av företagen har heller något belöningsystem för de anställda. I företag C finns ett belöningsystem för förbättringsförslag för dem som arbetar inom kärnverksamheten, men forskarna står utanför detta då det anses vara deras jobb att komma med nya och förbättrande idéer. Forskarna har heller ingen äganderätt till uppfinningar eller andra forskningsresultat. Företag A och B menar att den anställdes prestation avspeglas i lönen, att löneutvecklingen mer speglar den anställdes prestation än anställningstid. Respondenterna i både företag A och C tror att ett belöningsystem kan fungera som stimuli och göra att de anställda sträcker sig lite längre i sin prestation. Robinson och Stern (1997, s 74 och 77) skriver att eftersom kreativt arbete sällan följer ett bestämt mönster är risken att yttre stimuli tar bort kreativiteten då fokus på belöningen blir för stort. Detta på grund av att lusten att få belöningen gör att individen väljer den enklaste vägen istället för den kreativaste vägen. Företag C använder sig av ett belöningsystem i kärnverksamheten, förbättringsförslag, som är ett system som lägger uppmärksamheten på den inre motivationen enligt Robinson och Stern (1997, s 78f). Dock menar författarna att belöningen i pengar inte får vara för stor om det ska fungera utan att inkräkta på kreativiteten. Detta system skulle kanske kunna användas även för forskarna i företag C och kreatörerna i de andra två företagen vad gäller deras rutiner, system och arbetsprocesser, men skilja det belöningsystemet från resultatet av själva arbetet då detta går ut på att generera nya idéer och utveckla dessa. Eftersom de

kreativa individerna i alla tre företag drivs med hög inre motivation blir de negativa effekterna av belöningar, eller yttre motivatorer, begränsad enligt Amabile (1997). Att ha belöningsystem som syftar till att göra de anställda mer engagerade i sitt arbete eller förbättra deras prestation är självklart att föredra menar Amabile.

5.4 Kreativitet och innovation i organisationer

De tre komponenterna i organisationens kreativitet och innovation behandlas lite olika av de tre fallföretagen. Gemensamt för dem är att kreativitet anses vara viktigt. Organisationens motivation för innovationer som är den första komponenten Amabile (1997) tar upp i teorin kännetecknas av öppen och aktiv kommunikation om information och idéer något som alla tre företagen praktiserar om än i olika omfattning. Nästa kännetecken är att det finns belöningar och erkännande för kreativt arbete i organisationen. Detta saknas i alla företag och främsta skälet till detta verkar vara svårigheten i att utforma ett belöningsystem som är rättvist och inte kväver den kreativa andan. Det tredje och sista kännetecknet är att det finns en rättvis utvärdering av arbetet. Den enda formella utvärderingen på individnivå som företagen använder är medarbetarsamtal som genomförs en gång per år. Däremot har både företag A och C utförliga uppföljningar av alla projekt som genomförs i företaget där utvärderingen är mycket viktig. Företag B har ett system för detta, men det används inte mer än de första veckorna under ett projekt för att sedan rinna ut i sanden. Alla tre företag uttrycker dock en stolthet över sin medarbetare och en vilja av att vilja ligga i framkanten i respektive bransch samt att lönsamhet är ett måste. Dessa sistnämnda faktorer i kombination med att värdera kreativitet högt anser Amabile (1997) är absolut viktigast för ett företags motivation för kreativitet.

Alla tre företagen behandlar de resurser som Amabile (1997) nämner i resurskomponenten. För att kunna hålla balansen mellan vad som behövs och vad som erbjuds för varje projekt (Simons, 2005) gör företag A och företag C projektplaner där man bland annat fastställer tidsramen för de inblandade, hur mycket pengar som behövs och vad målet med projektet är. I företag C gör projektledaren detta medan man i företag A engagerar hela arbetsgruppen för projektet att ta fram planen tillsammans med projektledaren. I företag B görs en budget för varje projekt där det framgår vad som ska göras och vilken tid som finns till förfogande, detta ser inte ut att skilja sig nämnvärt från företag A och C.

Amabile (1997) skriver att projektledningen främjar kreativiteten då planeringen av arbetet och feedbacken är tydlig, kommunikationen mellan ledning och anställda är god samt att ledningen stödjer de anställdas arbete. Företag A är det företag som till största del har en stark ledningssättskomponent, ledningen är engagerad i de anställdas arbete och de görs delaktiga i såväl planeringen som i uppföljningen av arbetet vilket är grundat i god kommunikation mellan de olika parterna. Företag C har också en förhållandevis stark ledningssättskomponent och har ett stabilt system för feedback, men företaget verkar ha ett mindre entusiastiskt stöd till de anställda än vad både företag A och B har. VD:n i företag B önskar att just projektledningen i företaget skulle förbättras och struktureras mer. Han menar att handläggarna av projekten inte har viljan att ta detta ansvar eftersom de är arkitekter och inte ekonomer. Dock kan det vara såsom handläggarna själva påstår att företagets system och rutiner inte är tillräckligt utvecklade för att projektledningen ska kunna fungera effektivt.

Dessa tre delar; organisationens motivation för innovationer, resurser och ledningsätt påverkar den individuella kreativiteten vilken är den initiala källan för kreativitet och innovation i företaget (Amabile, 1997). Därför ser det ut att vara mycket viktigt att överväga dessa komponenter och de aspekter som ingår i dessa.

6 Slutsatser

I detta kapitel redogörs för de slutsatser som framkommit utifrån syftet för den gjorda studien och analysen av detta.

Syftet med den utförda studien var att studera hur företag tillvaratar och strukturerar det kreativa arbetet i företaget. För att besvara detta utfördes intervjuer med tre kunskapsintensiva företag som har tydligt kreativ verksamhet; en reklambyrå, ett arkitektkontor och ett stort företags FoU verksamhet. Detta val gjordes för att det gjordes ett antagande om att företag med kreativ verksamhet borde ha större medvetenhet om kreativiteten i företaget.

Studien visar att arbetet med att införa och underhålla struktur i ett kreativt företag är problematiskt eftersom kreativa individer inte vill befatta sig med struktur då det hotar att försämra kreativiteten. Kreativiteten anses vara viktig för företagets framgång och de tre företagen menar att ekonomistyrning samt struktur och system för detta är nödvändigt för att förbättra resultatet. I det företag där en dialog och ständig diskussion pågick kring kreativiteten kontra strukturen hade ekonomistyrningen större framgång och acceptans än i det företag där ingen dialog alls fördes kring dessa faktorer. Detta visar två saker. För det första är kommunikationen och medvetenheten om kreativitet i företaget av avgörande betydelse för att kunna implementera ekonomistyrningen på ett effektivt sätt. För det andra är en dialog kring kreativitet och struktur behövlig för att få de anställda att använda och acceptera ekonomistyrningen i ett företag med kreativ verksamhet.

Alla företag beskrev de anställda som mycket engagerade i sitt arbete och med en vilja att utföra arbetet för dess egen skull. Denna framträdande inre motivation hos de anställda kan vara orsaken till att avsaknaden på formell ekonomistyrning, eller som i andra fall en formell ekonomistyrning utan hänsyn till att det är kreativa individer, ändå lyckas vara framgångsrika och prestera kreativt. De anställda är experter inom sitt område och deras arbete är att utveckla idéer och ta till vara på möjligheter för att skapa något nytt. Därför är det viktigt att motivationen för arbetet bibehålls då det är helt avgörande för företagets framtida avkastning.

Inget av de intervjuade företagen har någon individuell prestationsmätning eller belöningsystem. Detta kan bero på bristen i strukturen generellt i företagen och okunskapen om hur system skulle kunna utformas och användas för att gynna kreativiteten. Dock vore det nog till fördel för företagen att ha något som stimuli dels för att bättre lyckas med styrningen och dels för att uppmuntra de anställdas kreativa arbete. Detta ingår i organisationens motivation för innovationer och behövs för att denna komponent ska vara fullständig och fylla hela sin funktion för att öka organisationens orientering mot kreativitet.

Den klaraste slutsatsen som kan dras utifrån studien är att företag i kreativa branscher inser betydelsen av kreativitet för företagets framgång, men att det finns svårigheter i hur arbetet för kreativa individer ska struktureras för att på bästa sätt ta tillvara på den kreativa potentialen i företaget. Företagen efterfrågar system och modeller för struktur som är lämpliga att använda i kreativa organisationer. Inom den närmaste framtiden förväntas förändringar ske vad gäller utvecklingen och implementeringen av fungerande system för ekonomistyrningen i företaget.

7 Avslutande diskussion

I detta kapitel förs en diskussion kring studiens bidrag och det presenteras förslag på fortsatt forskning i ämnet.

7.1 Diskussion och studiens bidrag

Denna studie kan vara till hjälp för de undersökta företagen genom att belysa den viktiga balansen mellan struktur och kreativitet. Den kan även bidra med att öka uppmärksamheten kring kreativitetens betydelse för företag och svårigheterna med att styra och utvärdera kreativa individers prestation. Detta kan vara till användning även för andra företag med kreativ verksamhet som är på väg att införa mer struktur i företaget, bland annat genom att implementera ett ekonomistyrningssystem. Jag anser även att studien kan bidra med att öka medvetenheten om problematiken kring strukturuppbyggnaden i kreativa verksamheter inom vetenskapen och kanske skapa incitament till fortsatt forskning inom området.

Oviljan mot struktur som många kreativa individer känner är det som är det största problemet för företagen. Därför skulle det kanske behövas större kunskap och medvetenhet hos företagsledningen om olika sorters ekonomistyrning i en del företag, men framförallt större kunskap om vad kreativitet är och hur det kan utvecklas och påverkas. På detta sätt skulle verksamheterna kunna effektiviseras och de anställdas kunskap och egenskaper tas tillvara på ett bättre sätt.

De tre respondenterna var intressanta att intervjua då de representerade tre företag i olika branscher vars gemensamma nämnare ligger i att de bedriver kreativ verksamhet. Två av respondenterna var ekonomer, men med olika roller inom respektive företag, och den tredje var arkitekt och presenterade således ett lite annorlunda tankesätt kring ekonomi. Misstanken om att för mycket struktur driver iväg de kreativa individerna i företaget som en av ekonomerna uttryckte, bekräftades omedvetet av arkitekten som beskrev att just för mycket struktur skulle vara en orsak till att byta arbetsgivare. Även om det var intressant med tre så olika respondenter var det kanske inte optimalt då det blev svårare att jämföra. Dock kan det ha påverkat generaliserbarheten positivt.

Jag upplevde att det egentligen var i endast ett av företagen som kreativiteten fanns i tankebanorna och var en faktor som fanns i medvetandet. I de övriga två företagen ansågs begreppet vara viktigt och man kunde definiera och beskriva det, men det verkade mer vara något som uttrycktes i intervjusituation än något som omsattes i verkligheten.

Att de anställda drivs av en mycket stark inre motivation är bra för företaget då det medför att personalen blir ganska självständig och vågar utveckla sina kreativa egenskaper. Dock tror jag att det finns fara med att företagsledningen blir lite ”loj” i styrningen och utvärderingen av de anställda. Exempelvis använder inget av de studerade företagen något belöningsystem för de anställda trots att detta då det är rätt använt skulle kunna höja de anställdas prestation och därför även öka företagets lönsamhet. Företagen måste våga prova både att sätta personliga prestationsmål på nyckelpersoner i verksamheten och att använda sig av belöningsystem för att sedan noggrant utvärdera om det får önskad effekt, det vill säga bättre prestationer och ökad lönsamhet.

7.2 Förslag på fortsatt forskning

Jag har i denna studie beskrivit strukturen och arbetet med företagets kreativa resurser utifrån intervjuer med de ansvariga för utformningen av systemen och principerna. Det skulle vara intressant att se hur den kreativa personalen ser på ekonomistyrning, prestationsmått och belöningssystem. Hur upplever dessa personer strukturen i sitt företag och hur skulle de vilja att den såg ut är frågor som vore intressanta att utreda. Det skulle även vara intressant att studera om det finns några skillnader och likheter på styrningen och utvärderingen av det som brukar kallas konstnärlig kreativitet och den kreativitet som kommer till uttryck inom vetenskaplig forskning och produktutveckling.

Referenslista

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review* 40(1), 39-58.
- Ario, B. D. (2006). Creating creativity. *Supervision* 67(11), 11-13.
- Barsky, N.P., & Bremser, W.G. (1999). Performance measurement, budgeting and strategic implementation in the multinational enterprise. *Managerial Finance* 25(2), 3-15.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society* 29(?), 709-737.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Burke, M. E. (1994). Creativity circles in information management. *Librarian Career Development* 2(2), 8-12.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Ensor, J., Pirrie, A., & Band, C. (2006). Creativity work environment: do UK advertising agencies have one? *European Journal of Innovation Management* 9(3), 258-268.
- Gofffee, R., & Jones, G. (2007). Leading clever people. *Harvard Business Review* 85(3), 72-79.
- Harvard Business Essentials. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston: Harvard Business school publishing.
- Kao, J. (1996). *Jamming – the art and discipline of business creativity*. New York: Harper Collins.
- Hair, J., F., Jr., Money, A., H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research methods for business*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Kimura, S., & Mourdourkoutas, P. (2000). Effective integration of management control systems for competing in global industries. *European Business Review* 12(1), 41-45.
- Leenders, R. Th. A. J., van Engelen, J. M. L., & Kratzer, J. (2007). Systematic design methods and the creative performance of new product teams: do the contradict or complement each other? *Journal of product innovation management* 24(2), 166-179.

- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6(1), 64-74.
- Meller, G., & Kao, j. (2002). Setting the stage for innovative action. *–the physician executive* 28(4), 24-28.
- Perez-Freije, J., & Enkel, E. (2007). Creative tension in the innovation process: how to support the right capabilities. *European Management Journal* 25(1), 11-24.
- Persing, L. D. (1999). Managing in polychromic times- Exploring individual creativity and performance in intellectually intensive venues. *Journal of Managerial Psychology* 14(5), 358-373.
- Robinson, A. G., & Stern, S. (1997). *Kreativa företag*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Rollof, J. (1999). *Kreativitet – en handbok för organisaioner och individer*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Sheehan, N. T., Vaidyanathan, G., & Kalagnanam, S. (2005). Value creation logics and the choice of management control systems. *Qualitative Research in Accounting & Management* 2(1), 1-28.
- Sheehan, N. T. (2006). Want to improve strategic execution? Simons says levers. *Journal of Business Strategy* 27(6), 56-64.
- Simons, R. (1995). *Levers of organization design: how managers use accountability systems for greater performance and commitment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Simons, R. (2005). Designing high-performance jobs. *Harvard Business Review* 83(7/8), 54-62.
- Smith, G. (No date). Kreativitet. Nationalencyklopedin. Retrieved April 20, 2007 from http://80-www.ne.se.proxy.lib.ltu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=231236.
- Thacker, R. A. (1997). Team leader style: enhancing the creativity of employees in teams. *Training for Quality* 5(4), 146-149.
- Walton, A.P. (2003). The impact of interpersonal factors on creativity. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 9(4), 146-162.
- Weymes, E. (2005). Organizations which make a difference: a philosophical argument for the “people focused organization”. *Corporate Governance* 5(2), 142-158.
- Williams, S. (2001). Increasing employees’ creativity by training their managers. *Industrial and Commercial Training* 33(2), 63-68.

Bilaga 1: Intervjuguide

Namn:

Yrke/Befattning:

Företag:

Kreativitet – utveckla och uttrycka nya och användbara idéer för att lösa ett problem eller tillfredsställa ett behov.

Vad betyder kreativitet i ett företag?

Vad betyder kreativitet för ert företag?

Hur viktigt skulle du säga att kreativitet är för ert företags framgång? (1-10) Varför?

Ekonomistyrning – nå de mål företaget satt upp både finansiella och icke-finansiella

Använder ni er av ekonomistyrning i företaget? Hur?

Hur har ni tänkt vid utformningen av ekonomistyrningen?

Tar ni på något sätt hänsyn till att det är personal i kreativa arbeten? Hur? Varför?

Styrs alla i företaget på samma sätt? Skiljer det sig mellan befattningar och arbetsuppgifter? Varför?

Tror du valet av ekonomistyrning kan påverka kreativiteten hos de anställda? Hur?

Tror du att ekonomistyrning kan användas för att höja/öka kreativiteten bland de anställda? Hur?

På vilket sätt utvärderar ni de anställdas prestation? Hur?

Vilka prestationsmått använder ni er av? Varför?

Vilka mått på prestation anser du visar kreativiteten hos de anställda bäst? Varför?

Tror du att de anställdas kreativitet kan påverkas av hur de utvärderas? Hur?

Om du fick välja, hur skulle du önska att styrningen av ditt arbete såg ut? Hur skulle din prestation mätas?

Tack!