



**MÄLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS**

Kreativa processer inom organisationer

ur ett sociokulturellt perspektiv

Carl Svensson

Akademien för utbildning, kultur och
kommunikation
Pedagogik
Kandidatuppsats i Pedagogik, 15 hp.

Examinator: Dan Tedenljung
Handledare: Hans Öberg
HT 2018



MÄLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

ABSTRACT

Carl Svensson

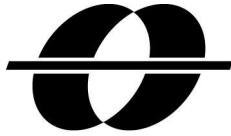
Creative processes in organizations
-from a sociocultural perspective

2018

Antal sidor: 45

In the current fast paced and competitive environment organizations are existing in, it is crucial so be innovative and creative. This empirical research addresses how organizations can stimulate creativity and innovation by understanding underlying factors and mechanisms. The research sample consisted of seven open interviews from seven different firms which could be described as creative. In analysis of the empirical material a model called meaning concentration have been used. Results have been analysed with support of sociocultural theory. The findings suggest that time, a structured process, gaining new perspectives and experiences by constant input and an open communication are keys to support innovation. The study also indicates that creative organizations uses informal learning systematically as a strategy in projects and developing the co-workers craftsmanship. Informal learning is used to gain knowledge about customers, social arenas and the surrounding world. New perspectives are considered to be crucial in creating innovation. The underlying factors of creative processes found in the empirical material are being discussed and how it connects to a social context and group dynamics.

Keywords: creative processes, informal learning, innovation, organizations.



MÄLARDALENS HÖGSKOLA ESKILSTUNA VÄSTERÅS

SAMMANFATTNING

Carl Svensson

Kreativa processer inom organisationer
-ur ett sociokulturellt perspektiv

2018

Antal sidor: 45

I en föränderlig och konkurrensutsatt värld är det essentiellt att organisationer utvecklas. Den här studien syftade till att utforska hur organisationer kan stimulera kreativa processer och innovation, genom att förstå dess underliggande faktorer. Det insamlade materialet bestod av sju öppna intervjuer från sju olika kreativa organisationer. Empirin analyserades med hjälp av meningskoncentrering och ur ett sociokulturellt perspektiv.

Resultatet visade att kreativa organisationer använder sig av informellt lärande som en medveten strategi i syfte att tillägna sig nya kunskaper. De nya kunskaperna om kunder, sociala arenor och omvärlden anses av organisationerna avgörande för att lyckas skapa kreativa produkter. Organisationerna skapade avsiktligt situationer och möten där delandet av nya perspektiv och associationer ledde till ny kunskap genom diskussioner och intryck.

Organisationer är enligt resultatet beroende av att inhämta nya perspektiv och kunskaper för att lyckas med innovationsprocesser. De underliggande faktorerna i de kreativa processerna diskuteras med koppling till den sociala kontext organisationerna verkar inom.

Nyckelord: Kreativa processer, informellt lärande, innovation, organisation.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Syfte och frågeställningar	7
2. Tidigare forskning	8
2.1. En historisk tillbakablick på kreativitetsforskningen	8
2.2 Organisationens socialpsykologiska villkor	8
2.3 Den sociala aspekten av kreativitet	9
3. Teoretiska utgångspunkter	11
3.1 Definition av kreativitet och innovation	11
3.2 Individens kreativitet	11
3.3 Organisationen och kreativitet	12
3.4 Organisationsklimat	13
3.5 Informellt lärande	14
3.6 Sociokulturell teori	14
4. Metod	17
4.1 Kvalitativ ansats	17
4.2 Metodval	17
4.3 Intervjuguide och tillvägagångssätt	18
4.4 Urval	18
4.5 Etiska överväganden	19
4.6 Databearbetning	20
4.7 Analysmetod	20
5. Resultat	21
5.1 Hur kreativa organisationer arbetar med informellt lärande	21
5.2 Faktorer som främjar den kreativa processen	23
5.2.1 Struktur - arbetsprocess	23
5.2.2 Öppenhet för input, associationer och perspektiv	24
5.2.3 Tid	25
5.2.4 Autonomi	25
5.2.5 Icke-hierarkisk organisation	26
5.2.6 Kommunikation	27
6. Analys	29
7. Resultatdiskussion	31
7.1 Informellt lärande inom kreativa organisationer	31
7.2 Faktorer som främjar kreativa processer	32
7.2.1 I relation till tidigare forskning	32

7.2.2 Att främja kreativitet	32
7.3 Metoddiskussion	33
7.4 Fortsatt forskning	35
7.5 Avslutning	36
Referenser	37
Bilaga 1	40
Missivbrev	40
Bilaga 2	41
Intervjuguide	41
Bilaga 3	42

1. Inledning

I dagens samhälle har kreativitet, entreprenörskap och innovation blivit ord som de flesta organisationer och individer på arbetsmarknaden vill förknippas med. Till exempel presenterar ABB sig själva som ett företag som ligger i framkant med innovationer och ordet *kreativ* återfinns år efter år som ett av de mest populära för att beskriva sig själva på plattformen LinkedIn (Stenström & Strannegård, 2013).

Organisationer är i dagens konkurrensutsatta världsekonomi helt beroende av kreativa lösningar för att anpassa sig till en föränderlig värld (Jain, 2010; Stenström & Strannegård, 2013; Ness & Soreide, 2014; Oerlemans, 2014). Kreativa idéer leder till skapandet och genomförandet av innovativa sätt att utveckla sin verksamhet (Boone & Hollingsworth, 1990; Ness & Soreide, 2014). Det är därför essentiellt att förstå de kreativa processer som sker när organisationer utformar och implementerar nya idéer (Jain, 2010; Ness & Soreide, 2014).

Kreativitet är ett begrepp som traditionellt har varit präglad av mystik och romantisering (Ford & Gioia, 1995; Sundgren & Styhre, 2007). Fenomenet kan beskrivas som uppvaknandet av nya idéer, omformning av kunskap och tankar för att skapa nya teorier, ny medvetenhet och nya tankemönster (Boone & Hollingsworth, 1990). En kreativ process påbörjas när en individ eller grupp skapar en idé. Den här aktiviteten kan utvecklas till en innovation, vilket inkluderar det skeende när den kreativa produkten ska implementeras i en social kontext (a.a.). Genom denna skiljelinje utkristalliseras en social aspekt av innovation där en framgångsrik innovation ska gagna någon socialt eller ekonomiskt (Jain, 2010). Det innebär att en innovation skapas med en intention, med ett syfte, medan kreativitet kan uppstå utan att det behöver leda till något (Ekvall, 1988). Innovation behöver inte vara en ny produkt eller uppfinning utan kan även vara ett förnyat arbetssätt, ett nytt förhållningssätt eller en omorganisering (Fogelberg Eriksson; Jain, 2010).

Ellström (2010) hävdar att innovation är ett resultat av ett lärande, där ny kunskap skapas inom en organisation. Även Olsen (2016) framhåller att kreativitet och innovation i grunden är en lärandeprocess, som dekonstruerar rådande föreställningar och tankemönster och ersätter dessa med nya. Detta lärande, med nya perspektiv är enligt Ellström (2010) en fundamental del av utvecklingen av innovation. Ness och Soreide (2014) instämmer i att den kreativa processen kan jämföras med att uppnå ett nytt perspektiv, ett lärande. De betonar att kreativa organisationer lyckas med att dela kunskap mellan medarbetare med olika kompetensprofiler och genom tillägnet av nya perspektiv kan en innovation skapas (a.a.).

I relation till det pedagogiska ämnesområdet utgår studien från ett socialt, kollektivt och kontextuellt fokus som Granberg (2010) redogör för. Fokus inom perspektivet ligger på lärande som artefaktskapande i en social process och arbetskontext. Inom det här området av pedagogisk forskning är kreativitet och innovation centralt och ses som en process där kunskapsartefakter skapas genom social interaktion (a.a.).

Stenströms och Strannegårds (2013) generella slutsatser av 23 fallstudier på kreativa organisationer är att det finns stora skillnader i strategier och att det är en förutsättning att strategierna tillåts vara olika från organisation till organisation. De argumenterar för att organisationer bör eftersträva att uppnå ett kreativt klimat. Ekvall (1988) redogör för att kreativa organisationer präglas av lekfullhet, tillit och ett debattklimat mellan individer med

olika erfarenheter, bakgrund och kompetens. Vidare beskrivs den innovativa organisationen som en platt organisation med hög autonomi. Ett bra kreativt klimat kännetecknas även av en öppenhet för intryck och frihet för medarbetarna att söka inspiration utifrån i syfte att initiera förändringar (a.a.).

Det finns forskning på innovativa organisationer som visar en koppling mellan innovation och lärande (Ellström, 2010; Olsen, 2016; Ness & Soreide, 2014). Utgångspunkten för den här studien är att skapa insikter för de mekanismer och faktorer som påverkar den kreativa processen, utifrån kopplingen till lärande. Vidare relaterar studien till Olsens (2016) artikel, där det informella lärandets roll genom social interaktion betonas.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att utforska den kreativa processen, för att i förlängningen få ökad förståelse för hur organisationer kan stimulera kreativitet och innovation. Utgångspunkten är ett medarbetarperspektiv där upplevelser av den kreativa processen och det kreativa klimatet analyseras. Utifrån syftet har följande frågeställningar formulerats:

- i. Hur arbetar kreativa organisationer med informellt lärande?
- ii. Vilka faktorer upplever medarbetare inom kreativa företag främjar den kreativa processen?

2. Tidigare forskning

2.1. En historisk tillbakablick på kreativitetsforskningen

Forskning om kreativitet har funnits under lång tid och varit spridd inom en rad olika discipliner. Historiskt har kreativitet och den kreativa individen romantiserats, vilket har skapat en mystik kring begreppet. Forskningen har traditionellt sett främst diskuterat innebörden av fenomenet kreativitet samt försökt att utröna kvantitativa skillnader mellan individers kreativa förmåga. Detta har bidragit till att överdriva enskilda individers roll i betydande innovationer, medan sociala faktorer negligerats i traditionell forskning om kreativitet. (Clitheroe, H.C., Stokols, D. and Zmuidzinas, M, 1998; Ford och Gioia 1995; Ryhammar, 1996; Sundgren & Styhre, 2007).

Den rådande uppfattningen var under lång tid att kreativitet var en förmåga som kunde tränas och testas. Ansatser som syftade till att öka människors kreativitet var dock inte särskilt lyckade, utan resulterade endast i vissa kortsiktiga effekter. Testerna för att mäta divergent tänkande, det vill säga förmågan att tänka i olika spår, blev under mitten på 1900-talet allt vanligare inom främst utbildningsväsendet. Det visade sig dock svårt att bedöma testerna på ett objektivt sätt, eftersom bedömningen om en idé är originell eller inte, till stor del är subjektiv. Problematiken med bedömningen av idéer resulterade i att många kreativitetsforskare valde att fokusera på slutprodukten av den kreativa tankeverksamheten. Idag är detta till stor del det mest accepterade sättet att mäta kreativitet, men perspektivet innebär även vissa problem. Det är svårt att bedöma produkter utifrån objektiva mått samt att bedöma till exempel en lärares eller psykologs "produkt" (Ryhammar, 1996).

Historiskt har faktorer som påverkar kreativitet fått stå tillbaka inom området och hur människans kreativa förmåga påverkas i relation till arbetsgruppen, institutionen och kulturen. Relationen mellan dessa påverkansfaktorer kräver fortsatt forskning (Amabile, 1983; Ryhammar, 1996; Sundgren & Styhre, 2007).

2.2 Organisationens socialpsykologiska villkor

Det finns forskning som fokuserat på kreativitet inom organisationer som föreslår att de socialpsykologiska villkor som råder på arbetsplatsen är avgörande. Begreppet organisationsklimat syftar till de attityder, emotionella stämningar och beteenden som anses typiska för en organisation (Ekvall, 1990). Organisationsklimat har många likheter med begreppet organisationskultur. Bägge begreppen syftar till individens meningsskapande och synsätt på organisationens policys och aktiviteter, och hur dessa införlivas hos organisationens medlemmar (Törner, 2010). Begreppen går dock isär genom att organisationsklimat lägger tyngdpunkten på medlemmarnas tolkning av den sociala omgivningen, medan fokus inom begreppet organisationskultur ligger på hur den skapas av deltagarna (a.a.).

I relationen mellan ett företags resurser och effekten av dem ses organisationsklimatet som en modererande faktor (Ekvall, 1988). Individer reagerar på omständigheter i arbetssituationen och skapar därmed ett visst klimat på arbetsplatsen som

anses relativt stabilt (a.a.). Ett bra kreativt organisationsklimat har visat sig gynna den kreativa produktionen (a.a.).

Hill (2014) anger att framgångsrika, kreativa företag är skickliga på att skapa ett klimat där idéer frodas. Hon ger exempel på hur innovativa företag som Google och Pixar ger individer möjligheten att arbeta på nya idéer, och betonar gruppens betydelse. Hon understryker att innovativa företags framgång inte beror på en kreativ ledare, utan att framgången beror på att individerna i gruppen får utlopp för sin kreativitet (a.a.).

Även organisationens kultur spelar en roll i att möjliggöra eller hindra kreativitet. Martins och Terblanche (2003) påpekar att autonomi är viktigt för att medarbetarna ska få utlopp för sin kreativitet och att hierarkiska arbetsplatser hindrar kreativitet. Enligt Olofsson (2017) lyckas innovativa företag bättre med att utveckla nya produkter och tjänster genom att tillämpa en plattare organisation, omväxlande arbetsuppgifter och arbetslag med hög autonomi.

Den platta organisationen har kopplingar till Desmonds (2009) forskning som påvisar att företag behöver utveckla ett system där samtliga medarbetare uppmuntras att ge förslag på innovationer. Han påpekar att det är avgörande att alla förslag undersöks, utvärderas och implementeras förutsatt att idén anses gynna företaget. Vidare föreslås att de idéer från medarbetare som inte implementeras i företaget, måste motiveras för personen som introducerade idén varför den inte genomförs. Om medarbetarna upplever att deras förslag inte hörsammals upphör de kreativa förslagen ögonblickligen (a.a.).

Kommunikationen på en kreativ arbetsplats bör enligt Martins och Terblanche (2003) vara öppen och genomskinlig. Det är viktigt med en organisationskultur där medarbetare förstår att det är acceptabelt att inte vara överens (a.a.). Med det sagt är det nödvändigt att medarbetarna samtidigt känner sig trygga med att agera kreativt utan att ständigt hamna i konflikter (a.a.).

2.3 Den sociala aspekten av kreativitet

Den sociala dimensionen har visat sig vara viktig för kreativitet inom organisationen. Oerlemans (2014) anger att det kreativa bidraget från en individ inom organisationen är större ifall hen är socialt aktiv inom hela organisationen och rör sig utanför sitt eget arbetslag. Olsen (2016) framhäver att innovatörer i en organisation besitter en medvetenhet om hur viktig den sociala faktorn är för deras eget lärande och för den egna kreativa processen. Hon framhåller att innovatörerna medvetet ser till att ta sig utanför sitt arbetsrum i syfte att få influenser i samtal med olika delar av personalgruppen (a.a.). Martins och Terblanche (2003) påvisar att det är viktigt att aktivt arbeta med en arbetsmiljö med öppna, bekväma, informella och roliga inslag för att ta tillvara på den kreativa potentialen. Arbetsmiljöns syfte är att stimulera informella möten och lärande vilket leder till kreativitet (a.a.).

Oerlemans (2014) argumenterar för att de sociala kontakterna utanför sitt eget arbetslag är en stark faktor till att få nya perspektiv och ny kunskap. Forskaren föreslår att organisationskulturer med ett starkt prestationsfokus förlorar i kreativitet på grund av att medarbetarna har färre sociala kontakter utanför sitt eget arbetslag. Det här tillägnet av nya perspektiv och kunskaper genom sociala kontakter är en typ av informellt lärande. Olsen (2016) hävdar att det informella lärandet och den sociala dynamiken är viktig för att skapa innovation.

En annan strategi för en organisation att bli mer kreativ är att inhämta inspiration utifrån, genom att inkludera utomstående i det kreativa arbetet (Jeppesen & Lakhani, 2010). På det här sättet kan aktörer utanför organisationen se ett problem med "andra ögon" med ett unikt perspektiv och bidra till lösningen (Harris, Ning Li, Boswell, Xin-an Zhang & Zhitao Xie, 2014). Även i den här typen av forskning finns en social komponent.

Andersen (2012) lyfter fram i sin fallstudie på LEGO att organisationen medvetet arbetar med att vara kund- och marknadsanpassad genom att inkludera externa aktörer. Målet med strategin är att genom social interaktion integrera ny kunskap inom organisationen. Detta sker genom att skapa kreativa grupper med kompetenta personer utanför organisationen tillsammans med medarbetare inom organisationen (a.a.). Organisationen lyckas genom gruppens dynamik, full av mångfald och med olika kompetensprofiler, med att skapa många innovativa idéer som dessutom överensstämmer med LEGOs kultur och värderingar (a.a.).

3. Teoretiska utgångspunkter

3.1 Definition av kreativitet och innovation

Det finns enligt Vygotskij (1995) två fundamentala former av mänsklig aktivitet. Den ena är reproducerande, där vi återskapar befintliga tankemönster, aktioner eller handlingar. Den andra är den kreativa, där en människa har förmågan att utifrån sina tidigare erfarenheter skapa helt nya situationer och tankar. Typen av tänkande benämns även som kombinatorisk, eftersom kreativitet kan vara resultatet av två bekanta element som i kombination blir något nytt (a.a.).

Forskningen har haft svårigheter att hitta en gemensam innebörd av begreppet kreativitet (Ekvall, 1988; Sundgren & Styhre, 2007). Trots detta anger Ryhammar (1996) att de flesta forskare håller med om att:

Med kreativitet menas en persons kapacitet att producera nya och originella idéer, insikter, omstrukturering, uppfinningar eller konstnärliga objekt som accepteras av experter att vara av vetenskapligt, estetiskt, socialt eller teknologiskt värde. (Ryhammar, 1996. s.6)

Två aspekter är forskarna dock tämligen överens om inom begreppet kreativitet (Ekvall, 1988; Ryhammar, 1996). De två aspekterna är att en idé bör utvärderas utifrån dess originalitet och användbarhet (Ekvall, 1990). Med originalitet åsyftas att en idé ska vara ny och oväntad, men för att anses kreativ måste den även vara användbar för målet (Sundgren & Styhre, 2007; Ekvall, 1988).

För att en produkt, problemlösning eller idé ska anses kreativ måste den i sin kontext vara ny. En person som uppfinnar en cykel idag kan till exempel inte anses kreativ, men den som först uppfann cykeln i slutet av 1700-talet utan att ha sett något liknande bör betraktas som kreativ. Inom ramen för den här studien utgår jag ifrån resonemanget att en kreativ lösning behöver vara användbar för att anses kreativ (Amabile, 1983; Ryhammar, 1996; Sundgren & Styhre, 2007). Eftersom studien rör kreativitet inom organisationer, som per definition har ett mål med sin verksamhet, har jag valt att använda definitionen i studien.

Begreppen kreativitet och innovation är inte synonyma med varandra, även om det finns stora likheter. Kreativitet sker på en kognitiv nivå, medan innovation har en social komponent (Jain, 2010). Innovation är enligt Ekvall (1988) resultatet av kreativitet. Skiljelinjen mellan begreppen är att den kreativa processen innebär att generera idéer, medan innovationsprocessen inkluderar att utveckla och implementera idén för ett specifikt syfte (Jain, 2010; Oerlemans, 2014). I det här resonemanget kan ordet produkt inte bara handla om något fysiskt utan kan även vara en omorganisation, ett nytt tillvägagångssätt eller något annat sätt att lösa ett problem på arbetsplatsen. Den kreativa processen är således ett led i en innovationsprocess och innovation är ett resultat av kreativa idéer som utvecklats och genomförts (Ekvall 1988; Ness & Soreide, 2014).

3.2 Individens kreativitet

En organisation består av ett visst antal individer. För att uppnå syftet med studien är det relevant med en förförståelse för individens kreativitet och dess påverkansfaktorer. Enligt

Amabile (1996) utgörs en individs kreativitet av tre huvudsakliga komponenter. De tre komponenterna är områdesspecifik skicklighet, relevanta kreativa kunskaper och motivation för uppgiften. Den områdesspecifika skickligheten omfattar generell och teknisk kunskap inom den arena som individen verkar inom. En individ kan besitta en talang eller skicklighet som är relevant för verksamhetens specifika uppgifter. De här olika kunskaperna är ett resultat av formellt och informellt lärande men beror också på medfödda kognitiva, motoriska och perceptionella förmågor. Relevanta kreativa kunskaper syftar inom modellen på lämpliga tankemönster för att angripa en uppgift. De här tankemönstren eller kognitiva stilen är ett resultat av erfarenhet och personlighet, där individen utvecklat ett sätt att tänka inom kreativt arbete. Den sista komponenten handlar om individens motivation för uppgiften. Motivationen är ett resultat av hur motiverad individen är för uppgiften initialt, men påverkas även av yttre belöningar eller andra påverkansfaktorer. Påverkansfaktorer i detta fall åsyftar byråkrati, autonomi eller andra strukturella element (a.a).

3.3 Organisationen och kreativitet

En organisation är en grupp av människor med ambitionen att åstadkomma något tillsammans. Målet är det som berättigar gruppen och antas utgå ifrån något slags behov. Behovet som motiverar gruppens existens kan vara att man vill svara mot ett marknadsbehov eller kan uppstå genom ett gemensamt intresse hos människor (Ekvall 1988).

Organisation kan även referera till hur en specifik grupp är uppbyggd i strävandet efter sina mål, det vill säga den arbetsfördelning mellan enheter, individer och grupper som finns (Ekvall, 1988). Detta är de två definitioner av organisation som används i den här studien. Ambitionen är att det ska vara tydligt för läsaren om meningen syftar på organisationens struktur, det vill säga organisationens olika delar och dess relation till varandra, eller på organisationen som grupp (till exempel ett företag).

Organisatorisk kreativitet definieras som skapandet av värdefulla nya idéer, produkter och tjänster av individer inom ett komplext socialt system (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). Det finns idag två olika teoretiska ramverk på organisatorisk kreativitet (Österberg, 2012). Den första är Amabiles modell som beskrivits (se 3.2) där individens kreativitet är grunden i organisationens kreativitet. Den kognitiva förmågan, yrkesspecifika kunskaper och motivation är individuella faktorer som i sin tur påverkas av kontexten. Det andra ramverket representeras av Woodman m.fl. (1993) som betonar hur organisationens kreativitet är ett resultat av individens kreativa förmåga i interaktion med organisationens kultur och gruppdynamiken.

En organisations kreativitet påverkas delvis av hur kreativa individerna är, men också av arbetsmiljön i organisationen. Organisatorisk kreativitet betonar gruppens kreativa process och de sociala faktorer som påverkar detta (Ford & Gioia, 1995). Amabile (1990) hävdar att det är enklare att utveckla organisationens kreativa klimat än att utveckla den kreativa förmågan hos individerna inom gruppen. Det handlar till exempel om hur ett företag, till exempel arbetar med ett synsätt som skapar förutsättningar för kreativitet (Sundgren & Styhre, 2007). Utifrån detta resonemang är organisatorisk kreativitet inbäddad i en organisations struktur, mer än att det är en grupp kreativa individer (Bharadwaj & Menon, 2000).

3.4 Organisationsklimat

Kreativt arbete kan både stimuleras och hindras av interaktion med andra människor. De attityder, emotionella stämningar och beteenden som anses typiska för en organisation benämner Ekvall (1990) som organisationsklimat (nedan klimat). Enligt Ekvall (1988) genomsyrar det psykologiska klimatet hela organisationen och allt den gör. När individer inom organisationen reagerar på förhållanden skapar detta en psykologisk tillvaro som anses relativt stabil och influerar de organisatoriska processerna. Enligt modellen är klimatet därmed en faktor som påverkar vilken effekt ett företag får av sina resurser.

Resurser innefattar medarbetare, anläggningar, system och utrustning. Effekten som ett företag önskar uppnå med sina resurser är enligt Ekvalls (1988) modell vinst, innovation, kvalitet och trivsel. Modellen innefattar flertalet faktorer som påverkar organisationsklimatet, vilka beskrivs nedan. Ledarskap och vilken ledarstil som medarbetarna upplever inverkar på interaktionen inom företaget. Ledare med ett auktoritärt ledarskap hämmar kreativitet medan egenskaper som lyhördhet och öppenhet för förändring stimulerar kreativitet (a.a.).

Personalpolitiken är ett tecken på vilken attityd ledningen har för medarbetarna. Hur personalen i sin tur uppfattar ledningens attityder är en del av klimatet. Faktorn inkluderar alltifrån kompetensutveckling, lönesättning, hantering av personalärenden, rekrytering, personalvård och disciplinåtgärder (Ekvall, 1988). Individer innefattar åldersstrukturen, utbildning, könsfördelning, men också mer personliga attribut som vilka attityder och ambitioner medarbetarna har. Alla individer inom organisationen är en faktor för klimatet eftersom medarbetarna reagerar på olika sätt på varandras attityder och beteenden (a.a.). Uppgifter handlar om vilken typ av aktivitet som organisationen har, vilket resulterar i olika reaktioner (a.a.). Närmiljö inklusive teknologi innebär den fysiska arbetsmiljön men även vilka material arbetsgruppen har att tillgå (a.a.). Struktur syftar på hur arbetsuppgifterna fördelas, hur ansvaret fördelas och vilka formella system som upprätthålls inom organisationen (a.a.). Byråkrati är ett strukturellt fenomen som har en negativ inverkan på det kreativa klimatet (a.a.). Under rubriken struktur ingår allt som rör hur organisationen är uppbyggd med exempelvis ansvarsområden, beslutsapparat och fördelning av arbetsuppgifter (a.a.). Företagets image eller identitet innefattar vilken bild andra personer, som är viktiga för individen, har av organisationen. Organisationer där medarbetarna identifierar sig med organisationen och dess mål är mer framgångsrika i arbetet med att skapa innovation (a.a.). Kontur poängterar att klimatet påverkas av storleken på företaget, vilka som äger företaget och var företaget ligger rent geografiskt (a.a.). Visioner, mål och strategier är vad företaget vill åstadkomma och hur de vill nå dit. Det är viktigt att den här faktorn syftar till ledningens mål och vision, vilket inte alltid överensstämmer med medarbetarnas (a.a.). Ekvall (1990) påpekar att en personalgrupp som sympatiserar med ledningens visioner och tillvägagångssätt har ett bättre organisationsklimat än toppstyrda företag där företagets mål inte är förankrade bland medarbetarna. Trosuppfattningar och värderingar handlar om hur individerna gemensamt ser på verksamheten och verkligheten inom organisationen. Här inkluderas till exempel en samsyn på att verksamheten mår bra av debatter och alla idéer ska värderas oavsett källa (Ekvall, 1988).

3.5 Informellt lärande

Enligt Olofsson (2017) skiljer man ofta på olika typer av lärande inom pedagogik. Det formella lärandet är det lärande som sker inom utbildningsväsendet och renderar i en examination som är erkända över hela landet. En annan typ av lärande är det icke-formella lärandet, vilket inkluderar studiecirklar och andra kurser som inte ingår i det ordinarie utbildningssystemet. De kurserna är organiserade men resulterar inte på samma sätt i ett betyg (a.a.).

Det informella lärandet är lärande som sker spontant eller planeras och genomförs av individen (Olofsson, 2017). Det är ett lärande som sker, ibland oavsiktligt, ibland planerat, genom att läsa en bok eller genom att prata på fikarasten (Gärdenfors, 2010). Den största delen av vår kunskap är ett resultat av ett informellt lärande, ett vardagligt lärande, där vi ofta inte ens märker att vi lär oss något (a.a.). Imitation är en väg till ett informellt lärande, på det sättet ett barn härmar äldre individer, vilket leder till lärande. Ett annat sätt att tillägna sig mer abstrakta kunskaper är att någon berättar eller visar hur något fungerar (a.a.). Berättelsen kan leda vidare till en dialog eller en diskussion där ett informellt lärande sker (a.a.).

Ett informellt lärande kan även ske mer strukturerat och planerat på en arbetsplats, men utan ett tydligt mål eller organisering av någon annan, vilket skiljer begreppet åt från de andra typerna av lärande (Olofsson, 2017). Informellt lärande pågår i verksamheten och sker naturligt sammanlänkat med arbetssituationen, eftersom det utgår från den vardagliga praktiken. Det är inte lika svårt och kostsamt att organisera och innebär att individen utvecklar sitt arbete genom reflektion och prövande av nya metoder i sin vardag. Det finns därför ett brett stöd för att det informella lärandet i arbetslivet är viktigare än det formella och icke-formella lärandet (a.a.).

Produkten av det informella lärandet är en tyst kunskap som blir en del av individens kunskaper. Den tysta kunskapen är ett begrepp som syftar till att beskriva den typen av kunskap eller förmågor som är svåra att beskriva med ord. Det handlar om förmågor som är baserade på erfarenheter och känslor, där vi inte alltid kan klarlägga eller dela upp de olika bakomliggande processerna. Den tysta kunskapen är viktig för en organisation, eftersom det handlar om att utföra arbetsuppgifterna på ett bra sätt, inte att förklara hur det görs (Olofsson, 2017).

Enligt Polanyi (1966) integreras den tysta kunskapen i individens tänkande som ett resultat av ett aktivt sökande efter erfarenheter. Den tysta kunskapen blir en del av hur individen ser på nya problem. Tyst kunskap är något som vi inte alltid är medvetna om men används i en skicklig yrkesmans praktik (a.a.).

3.6 Sociokulturell teori

Enligt Säljö (2014) existerar och utvecklas alla individer i samspel med den kulturella och sociala miljön hen existerar inom. Människan är enligt perspektivet både en biologisk och social varelse som genom sociala och kulturella erfarenheter utvecklas till en tänkande, kännande och kommunicerande varelse (a.a.). Människors sätt att kommunicera och handla korrelerar alltid i relation med den kontext och de redskap individen har att tillgå. Kontextens

specifika villkor, med olika förutsättningar, innebär att en individs kunskapsnivå måste förstås utifrån den sociala praktik hen verkar inom (a.a.).

De teoretiska begrepp som studien förhåller sig till är den proximala utvecklingszonen och mediering. Den sociokulturella teorin har jag bedömt vara relevant i relation till problemformuleringen, baserat på de socialpsykologiska aspekter som bland andra Olsen (2016) och Oerlemans (2014) påvisat.

Mediering är ett begrepp som utgår från att verkligheten medieras genom olika redskap. De olika redskapen kan vara fysiska eller intellektuella, där en individ lär sig olika sociala praktiker. Genom kunskaper och ett behärskande av dessa sociala praktiker hanterar individen artefakter. Artefakter kan vara fysiska redskap som till exempel en dator, men också intellektuella redskap, där en inredare eller IT-utvecklare ser verkligheten på olika sätt genom sina tidigare kunskaper och erfarenheter. Att behärska ett område eller yrke handlar därmed om att lära sig hantera, använda och nyttja artefakter med kunskap införlivat i materiella ting eller att använda språkliga, intellektuella redskap som beskriver viktiga uttryck och perspektiv inom den sociala praktiken (Säljö, 2014).

Språket är avgörande inom teorin och ses som ett redskap för människor att kommunicera mellan varandra, men också inom individen (Säljö, 2014). Språket är en länk mellan individen och samhällets kollektiva erfarenheter (a.a.) Erfarenheter kan individen senare använda och exponera för nya grupper genom kommunikation. För att en organisation ska lyckas med övergången mellan individ och organisation är språket en avgörande länk, mellan det "inre" tänkandet inom individen och det "yttre" tänkandet, det vill säga kommunikationen. I interaktionen med andra tillägnar sig individen sociala erfarenheter som medieras genom kommunikation i nya framtida sammanhang (a.a.).

En av Vygotskijs (1995) viktigaste bidrag till forskningen är hans tankar om den proximala utvecklingszonen. Anledningen till detta är att kunskap innan ofta setts som att individen har ett förråd med kunskap där kunskapen antingen finns, eller inte. Vygotskijs resonemang påvisar dock att gränserna mellan vad vi klarar av, inte alltid är glasklara.

Enligt Säljö (2014) är den proximala utvecklingszonen är en beskrivning av alla moment där vi kan förstå sammanhanget, men inte göra det på egen hand. Det kan vara en föreläsning vi kan förstå innehållet i, utan att för den skull klara av att hålla samma föreläsning. Det kan också vara en körskoleelev som med handledning kan ge sig ut i trafiken, men ensam hade varit rent av farlig. Den proximala utvecklingszonen beskriver skillnaden mellan det en individ klarar av ensam eller i samarbete med andra. Det handlar om alla de situationer som vi i vardagen klarar själva, med ett visst stöd. Ett sociokulturellt perspektiv innebär att se kontexten individen ingår i som olika sociala praktiker där vi exponeras för olika resonemang, normer och handlingar. Efter ett tag lär vi oss förstå dem, blir sedan en del av dem, för att i slutändan i vissa fall kunna behärska en handling från början till slut på egen hand (a.a.).

I skapandet kan den här typen av stöd genom social interaktion vara skillnaden mellan att skapa en innovation eller inte. Den som har en idé kan behöva stöd och hjälp av andra som är bättre på något område, för att idén ska resultera i en innovation.

Utifrån ett sociokulturellt perspektiv är våra tankar och idéer ett resultat av olika former av kommunikation som individen erfarit. Teorin bidrar till denna studie om kreativa processer med en social aspekt av kreativitet inom organisationer. Innovation är utifrån ett sociokulturellt perspektiv resultatet av ett kollektivt tänkande, där idéer skapas av erfarenheter och sociala situationer, och inte från en inre förmåga hos en individ djupt

försjunken i tankar. Skapande innebär ett användande av tidigare kunskap som, utifrån hur individen eller gruppen definierar problemet, kan användas i en ny kontext på ett kreativt sätt (Säljö, 2014).

4. Metod

4.1 Kvalitativ ansats

Enligt Backman (2016) innebär ett kvalitativt perspektiv ett antagande om att individen är en del av den omvärld hon verkar i och att verkligheten är subjektiv. Det här sättet att förhålla sig till verkligheten kontrasterar mot de traditionella naturvetenskaperna präglad av en positivistisk kunskapssyn där verkligheten ses som objektiv och individen kan skiljas från sin kontext (a.a.). Studien förhåller sig därmed i högre utsträckning till det interpretivistiska forskningsparadigmet där den sociala världen ses som komplex och dynamisk (Denscombe, 2018). Kunskap om den sociala världen utvecklas utifrån paradigmet genom en tolkning av kvalitativa data, där människan ofta är instrumentet som används för att förstå världen (a.a.). Den här uppsatsen utgår, i enlighet med detta, från individers upplevelse av sin omvärld och söker kunskap i människors tolkning av sin egen verklighet. Utifrån de ontologiska ställningstaganden som gjorts inom ramen för studien kan inte resultatet anses vara en fullkomlig sanning, utan bör betraktas som en beskrivning av ett fenomen, oskiljbar från dess kontext (Thomsson, 2002).

Denscombe (2018) anger att en forskningsstrategi bör utgå ifrån syftet med att använda den specifika strategin. För att undersöka faktorer som främjar kreativitet har en deskriptiv metodansats valts. Den deskriptiva undersökningen syftar till att beskriva vissa aspekter ett visst fenomen (Patel & Davidsson, 2011). Den deskriptiva ansatsen är lämplig när det inom ett visst problemområde redan finns en del kunskap (a.a.). Syftet att använda en deskriptiv strategin motiveras således av att studien fokuserar på en kombination av olika aspekter inom ett problemområde där det redan finns mycket forskning.

4.2 Metodval

Det empiriska materialet i den här uppsatsen består av intervjuer. Intervjuer är en datakälla som analyserar respondentens svar på forskarens frågor. Det är ett lämpligt sätt att få en djupare förståelse för människors åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter (Denscombe, 2018). Enligt Thomsson (2011) är det en adekvat metod för studier som vill beskriva och förstå ett fenomen med detaljerade beskrivningar, vilket stämmer väl in på den här studien. Studien utgår ifrån ett ställningstagande där språkliga redogörelser antas kunna förmedla en människas inre värld (Ahrne & Svensson, 2012).

Ostrukturerade intervjuer är enligt Denscombe (2018) ett sätt att betona den intervjuades tankar. I de ostrukturerade intervjuerna har ett visst tema introducerats för respondenten. Därefter har målsättningen varit att ingripa så lite som möjligt i samtalet och låta respondenten utveckla sina resonemang. Skillnaden mellan semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer är graden av struktur på intervjun (a.a.). Intervjuerna i den här studien karaktäriseras som ostrukturerade, baserat på målet att låta respondenten prata fritt och utveckla sina idéer till fullo. En intervjuguide har dock funnits som ett stöd för att kunna introducera de teman som intervjun syftar till att besvara. Eftersom syftet med undersökningen är att beskriva medarbetares upplevelser anses metoden lämplig för syftet.

4.3 Intervjuguide och tillvägagångssätt

Intervjuguiden skapades utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar. Genom att använda tematisering var ambitionen att hålla fokus på de teman som kunde ge svar på frågeställningarna. Eftersom intervjuerna är ostrukturerade, var målet att kunna dela in respondenternas svar i olika teman som syftar till frågeställningarna. Intervjuguidens roll blev att stödja, för att se till att följdfrågor och svar blev relevanta för uppsatsens syfte.

Intervjuguiden har inspirerats av Thomssons (2011) tankar och utgår ifrån vardagliga frågor, vilka syftar till att beskriva analytiska frågor. Flera frågor med vardaglig karaktär har skapats i syfte att besvara olika delar av den analytiska frågeställningen. Informanten tilläts att fritt associera och utveckla svar med målsättningen att få tillgång till hens livsvärld.

Alla intervjuer skedde i den miljö som respondenten föreslog. Valet att låta informanten välja intervjumiljö syftade till att inge en känsla av trygghet i den miljö hen svarade på frågorna i. Vidare lämpade sig intervjusituationernas praktiska genomförande väl i relation till det kvalitativa perspektivet, vilket ofta innebär en ambition att betrakta fenomenet i dess ursprungliga kontext och vara "nära" den data som analyseras (Denscombe, 2018). Samtliga intervjuer genomfördes på ett av organisationernas mötesrum, valt av respondenten. Intervjuerna varade mellan 50 och 70 minuter. Alla intervjuer spelades in, vilket respondenterna godkände i förväg. Valet att spela in intervjuerna gjordes delvis för att kunna vara observant på respondentens svar, vara delaktig i samtalet och ställa relevanta följdfrågor, men också för att inte delar av intervjun skulle glömmas bort.

4.4 Urval

I den här studien har ett icke-sannolikhetsurval använts. Enligt Denscombe (2018) innebär icke-sannolikhetsurval att forskaren har en viss valfrihet i urvalet. Beslutet gjordes eftersom studiens resultat inte syftar till att generalisera till en viss population och att det därför inte varit önskvärt att använda ett sannolikhetsurval. Målet har snarare varit att välja människor utifrån deras expertis och faller därför under det Denscombe (2018) beskriver som explorativt urval.

Inom alla branscher finns det rimligen en kreativ dimension, där medarbetare behöver lösa problem. Alla företag kan däremot inte beskrivas som innovativa eller kreativa. EU:s statistiska enhet, anger att ett innovativt företag kan mätas utifrån hur stor del av omsättningen som kommer från nya produkter (Eurostat, 2018). Kriterierna för urvalet var att undersöka företag som kunde anses innovativa. Utgångspunkten var därför att organisationens huvudsakliga aktivitet skulle vara att skapa något nytt och att en stor del av deras omsättning bestod av resultatet av dessa aktiviteter. Valet föll på att intervjua medarbetare inom organisationer som arbetar med att skapa nya produkter eller tjänster. Produkten eller tjänsten behövde inte vara ny för samhället i stort, men ny i kontexten, i enlighet med definitionerna på innovation (läs mer om definition under 3.1). Grunden till urvalet var ett antagande om att organisationer som aktivt skapar nya produkter eller tjänster skulle ha mer medvetna tankar om den kreativa processen på företaget.

I utgångsläget gjordes ett bekvämlighetsurval, där en reklambyrå som producerar ljud valdes. Organisationen ansågs kreativ eftersom de skapar nya produkter för varje enskilt

uppdrag och att deras omsättning huvudsakligen är ett resultat av kreativa produkter. Ett bekvämlighetsurval innebär enligt Backman (2016) att välja deltagare i studien utifrån det som är bekvämt och enkelt för forskaren. Från början var målsättningen att intervjua samtliga på företaget. I dialog med det valda företaget, visade det sig dock att den kreativa processen var standardiserad. Att intervjua alla individer skulle enligt representanter i företaget ge snarlika intervjuer, vilket inte ansågs önskvärt utifrån ett kvalitativt perspektiv där likheter, skillnader och nyanser är eftersträvansvärt (Kvale & Brinkmann, 2014). Det ledde till ett snöbollsurval, där två andra företag i reklambyråns nätverk föreslogs. Enligt Denscombe (2018) innebär ett snöbollsurval att deltagare i studien föreslår andra deltagare för forskaren.

Efter tre intervjuer söktes nya respondenter inom företag som kunde anses innovativa. Ett större antal företag kontaktades utifrån kriteriet att de skulle arbeta med innovation. En lista med Sveriges mest innovativa företag (Veckans affärer, 2017) användes för att identifiera innovativa organisationer, men företag som arbetade inom samma bransch ansågs också kunna bidra till studien. Utifrån detta valdes fyra personer som ansågs bidra till studien. Dessa fyra representerade fyra olika branscher, vilket ansågs ge bättre förutsättningar för att utforska olika kvaliteter av det kreativa arbetet. Enligt Thomsson (2002) styrs antalet respondenter av frågeställningarna och hur många som behövs för att besvara dessa. Urvalet blev i slutändan sju respondenter inom sju olika organisationer. Fyra av dessa arbetade inom PR där ett företag var fokuserade på att producera ljud, ett inom film och ett inom text. De fyra andra organisationerna befinner sig i IT-branschen, en inom kultursektorn, en inom design och en inom homestyling.

4.5 Etiska överväganden

Utgångspunkten för all forskning bör enligt Vetenskapsrådet (2017) vara huruvida det behövs ny kunskap på området och om individer kan ta skada av forskningen. De här två kraven benämns som forskningskravet och individskyddskravet. Forskningskravet innebär en övertygelse om att forskning behövs och ska bedrivas. Individskyddskravet innebär att forskningssamhället har ett ansvar för att individer inte kränks, skadas eller får fysiska eller psykiska skador av forskningen. Detta är ingen definitiv sanning, utan varje studie och forskare måste väga dessa två aspekter mot varandra, det vill säga väga värdet av de nya kunskaperna för samhället i stort mot den påverkan en studie har på individerna (a.a.).

Ambitionen under arbetet har varit att följa de fyra huvudkraven som ingår i individskyddskravet. De fyra huvudkraven är samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet och informationskravet. Samtyckeskravet har inom ramen för studien inneburit att alla tagit del av missivbrevet, där de godkänt sin medverkan. Vid intervjutillfället informerades respondenten återigen om frivillighet, avidentifiering och upplägget på intervjun, där de även fick möjlighet att godkänna eller neka att bli inspelade. I ambitionen att följa konfidentialitetskravet har alla individer avidentifierats för att undvika att personers identitet blir kända för utomstående. Vid intervjutillfället fick respondenterna informationen att uppsatsen kommer offentliggöras på en uppsatsportal. Deltagarna i studien har även informerats om hur det insamlade materialet kommer hanteras och användas. Informationen inkluderade studiens innehåll och syfte, hur personliga uppgifter skulle hanteras och att resultat och uppgifter enbart skulle användas i det vetenskapliga sammanhang den ingår i (Vetenskapsrådet, 2017).

4.6 Databearbetning

Intervjuerna transkriberades där talspråk till viss del ändrades till skriftspråk där till exempel ord som "liksom" togs bort i syfte att underlätta analys och att i förlängningen göra resultat lättare att läsa. Namn har ändrats i syfte att aidentifiera informanter och ofullständiga meningar och hummanden har tagits bort. I de citat som presenteras under resultat förekommer i vissa fall klamrar. Klammrarna markerar att vissa ord som använts i analysen har utslutits. Det har använts i de fall där meningen behåller den ursprungliga betydelsen trots att citatet kortats ner. Respondenterna förkortas i resultatpresentation med R1-R7.

4.7 Analysmetod

I analysen av intervjuerna har jag utgått från Kvaales och Brinkmanns (2014) modell kallad meningskoncentrering. Analysmetoden innebär att konkretisera meningar i intervjuerna där man eftersträvar att behålla den koncentrerade innebörden av utsagan. Modellen beskrivs vara en metod för att kategorisera utskrivna intervjuer. Författarna anger att metoden skapar förutsättningar för att undersöka om utsagor enbart speglar en enskild individs åsikter eller om de är typiska för flera respondenter.

Med inspiration av Kvale och Brinkmanns (2014) modell har analysen gjorts i fem olika steg. Det första steget innebar att läsa igenom de transkriberade intervjuerna i sin helhet för att bilda sig en första uppfattning om intervjupersonens huvudsakliga tankar. Därefter var det andra steget att markera uttalanden som ansågs relevanta utifrån studiens syfte och frågeställningar. De utsagor som ansågs relevanta kopierades till ett nytt dokument. Det tredje steget var att skapa relevanta kategorier utifrån studiens syfte där respondenternas svar sorterades in. I nästa steg koncentrerades varje persons utsagor ytterligare till korta meningar och begrepp som anses spegla respondentens uppfattning inom respektive kategori. Konkret innebar detta att längre meningar koncentrerades till det som ansågs vara sammanfattande för intervjupersonernas svar.

I presentationen av resultatet används vissa avsnitt av intervjuerna och korta citat i syfte att uppnå en viss transparens, men också i syfte att exemplifiera för läsaren hur respondenterna svarat. De här utdragen kan däremot inte ses som något mer än illustrerande beskrivningar av kategorierna och som ett stöd för läsaren att förstå resultatet (Denscombe, 2018).

5. Resultat

5.1 Hur kreativa organisationer arbetar med informellt lärande

Det är tydligt i intervjuerna att informellt lärande är viktigt. Det informella lärandet är en medveten strategi inom de kreativa organisationerna, i syfte att få fler perspektiv och fler associationer för framtida projekt. Det informella lärandet anses nödvändigt för att överleva inom en bransch där produkterna hela tiden måste vara nya. I skapandet av nya produkter anses det avgörande att hela tiden uppdatera sig, lära och förstå om mottagaren för att vara marknadsledande. Respondenterna beskriver en organisationskultur som uppmuntrar lärande, där man förväntas vilja lära sig och behärska nya områden för att i förlängningen kunna bidra med perspektiv och nya idéer på andra områden än sitt specifika ansvarsområde.

Flera respondenter beskriver den kreativa arbetsgången som ett lärande. En del av det informella lärandet som sker beskrivs ske i dialog med mottagaren, där det är viktigt att ständigt vara lyhörd och förstå dennes behov. Det informella lärandet som dialogen skapar är enligt respondenterna avgörande för att organisationen ska få rätt information. När respondenterna resonerar kring anledningar till att det kreativa arbetet har varit trögt eller svårarbetat kommer flera fram till samma slutsats; de vet inte tillräckligt mycket om kunden. Att lyckas med att skapa en produkt, anser respondenterna handlar om att förstå eller lära sig om uppdraget, mottagaren, kontexten och förutsättningarna.

Några av de intervjuade beskriver precis som i citatet av R2 nedan, att lärande är grunden i den kreativa processen. Att vara kreativ i sitt arbete är enligt flera respondenter avhängig en förmåga att lära nytt.

Lärandeprocessen, den nyfikenhet, att vilja veta och förstå, och ha data för det, insiktsarbetet och slutsatserna från det, analysarbetet och själva kreativa arbetet, det vi kallar för det kreativa arbetet. Det är det som är den kreativa processen. (R2)

Ofta är ju det här saker jag egentligen inte vet något om när vi börjar ett projekt utan mitt jobb blir att ta reda på väldigt mycket information för att hitta ett intressant perspektiv. (R5)

Det första mötet med en kund sker med alla som kan någonting om varumärket. Där ställer vi alla möjliga typer av frågor för att ha så mycket information som möjligt att gå på. Och det är all möjlig information, vi vill veta allt. (R6)

Flera respondenter uppger att det finns olika system för att säkerställa ett informellt lärande. Systemen eller modellerna är strukturerade arbetsprocesser som organisationerna använder för att uppnå ett lärande. De utarbetade systemen finns både i det kreativa arbetet med medarbetare emellan men också i strukturerade intervjuer med kund där kunskapsöverföringen sker om uppdraget och mottagaren. Varje steg har i flera av organisationerna en modell för hur kunskap ska skapas, för att vidare kunna använda kunskapen i det aktuella projektet eller i ett framtida projekt.

En annan strategi där det informella lärandet används är delandet av kunskap mellan medarbetarna. R1 och R3 beskriver hur nya medarbetare får följa alla anställda några dagar

för att lära sig hur hen arbetar och bygga på sig erfarenhet. R2 uppger att nya medarbetare får arbeta med alla på företaget för att lära sig, men att detta också ger en möjlighet till lärande av den nya medarbetaren, som antas kunna bidra med nya kunskaper och perspektiv. Viljan att lära sig ansågs avgörande för att göra ett bra arbete inom de kreativa organisationerna. Respondenterna ansåg att just viljan att anpassa sig till gruppen, lära sig av de andras erfarenheter och företagets specifika kultur och arbets sätt var mer viktigt än utbildning, erfarenhet eller ett divergent tänkande. Flera beskrev att det till och med kunde vara en nackdel med erfarna och välutbildade medarbetare, eftersom dessa inte alltid var lika beredda på att vilja lära sig nytt.

Tittar man till exempel på de som är lite juniorer här och precis börjat, så har väl ingen egentligen någon utbildning inom film [...] då fick de börja här direkt efter och lär sig efterhand. (R1)

Vi har satsat mer på talanger där vi har sett att de är duktiga på något som går att utveckla och sen [...] för man är i situationer hela tiden där man måste lära sig hela tiden. (R2)

Viljan att lära sig nytt, en nyfikenhet och en drivkraft beskrevs känneteckna de som var bäst inom de olika kreativa branscherna:

Ofta är det så att de bästa kreativa stylisterna är såna som är nyfikna och "Pinterest-knarkar" som jag brukar skämta om. Såna som söker upp inspirationskällor och inte ger sig förrän de är nöjda. (R3)

I citatet nedan beskriver R4 hur informellt lärande är en del av medarbetarnas lärande och hur dessa kunskaper och erfarenheter förväntas resultera i kvalitét i nya projekt.

[...] varje medarbetare hos oss ska ju utveckla sig hela tiden. Vidareutbilda sig, få erfarenheter från olika typer av uppdrag och arbetsgivare, det är ju en del av deras utbildning. Utbildning och vidareutveckling är ju en del av det de kan stoppa in i de här nya uppdragen. (R4)

Det här sättet att systematisera lärande är något som återkommer i intervjuerna på ett eller annat sätt. Alla organisationer visar en medvetenhet om vikten i att lära, få nya intryck och att förnya sig själv för att vara kreativ. Kreativitet som begrepp är något som är svårt att beskriva, menar flera respondenter. Däremot anses kreativa kollegor och den egna kreativiteten vara resultatet av ett informellt lärande, där ny kunskap kan användas på nya områden. Vissa beskrev hur organisationen uppmuntrar lärande och att prova nya saker, medan andra beskrev det som något man gjorde på sin fritid för att kunna vara kreativ.

Vidare beskrevs det informella lärandet vara viktigt för att lära sig den terminologi, sättet att uttrycka sig på och agera inom de kreativa organisationerna. Inom de organisationer som intervjuades beskrevs de kreativa mötena som uppsluppna, informella och präglad av en egen terminologi. Terminologi och ett välfungerande sätt att kommunicera framhölls som nödvändigt för att lyckas med de kreativa processerna. I en situation där idéer bOLLAS och associationer ska leda till en slutprodukt är det viktigt att förstå varandra.

5.2 Faktorer som främjar den kreativa processen

Respondenterna har i intervjusituationen till en början haft svårt att identifiera vad som är den kreativa delen av deras arbete. Anledning till detta visar sig vara att den kreativa

delen av arbetet upplevs som parallell med hela arbetsprocessen, där alla delar har en kreativ komponent. Flera av organisationerna har en standardiserad arbetsgång i skapandet av en produkt, men betonade att allt arbete under hela arbetet har en kreativ dimension.

5.2.1 Struktur - arbetsprocess

Respondenterna ger en bild av att det kreativa arbetet gynnas av struktur och en given modell. I flera intervjuer framhölls att det var viktigt att ha ett system för hur de kreativa produkterna skulle skapas. Utifrån denna övertygelse hade en del av organisationerna snarlika, strukturerade modeller, samtidigt som några inte hade någon särskild modell. Däremot var alla överens om att en strukturerad arbetsprocess var en faktor som gynnade kreativitet. Själva arbetsordningen såg snarlik ut inom alla organisationer i studien, men graden av struktur skiljer sig åt.

Vi har en modell som heter Dreamteam som går ut på att alla skriver idéer på ett papper. (R2)

Vi har ju en specifik ram för arbetsprocessen som är väldigt, väldigt tydlig. Sen finns det ju självklart utrymme att vara kreativ inom den här ramen. (R6)

I det första stadiet av arbetet läggs stor vikt vid att uppdraget måste vara rätt. Det är viktigt att vara noggrann med att veta exakt vilka ramar som innovationen ska förhålla sig till. I det här läget handlar det om att göra en noggrann analys av området, där den kreativa lösningen ska bidra. Att skapa en kreativ produkt handlar i respondenternas fall om att få kunden att vara nöjd eller publiken att tycka om den.

Vi jobbar ju mycket för att ligga väldigt nära marknaden och kunden [...] handlar det ju om att förstå var i utvecklingen kunden befinner sig. Och för att vara världsledande måste man ju vara steget före och lista ut vad kunderna kommer efterfråga närmast och då handlar ju det ju om att ha förståelse för deras verklighet. (R3)

Vi måste ju hela tiden ligga nära marknaden, och förstå vad folk vill ha, innan de förstår det själva. (R4)

En gång hade vi ett projekt där vi var helt säkra på att bli applåderade i princip när vi visade upp produkten vi hade gjort. Men det blev helt tvärtom och de var jättebesvikna. Men när de fick lite tid och fick ändra några småsaker älskade de den. Så för oss är ju så att även en grym produkt alltid måste anpassas efter mottagaren. (R6)

Nästa steg är att producera idéer utifrån kontexten vilket beskrivs under "Input, associationer, perspektiv" (5.2.4). När alla perspektiv och all kunskap finns om "problemet" är nästa steg att "skala ner" eller "tratta ner" idéerna till något konkret:

Vad har vi här, vad skulle vi kunna göra och försöker tratta ner det. Vad skulle kunna passa in? Idé nummer 1 och 52, de kanske man kan kombinera till en idé. Och sen försöker man tratta ut det. (R1)

Jag tror inte alltid att kreativitet är bra. Jag har träffat på extremt kreativa individer med mängder av intressanta uppslag men i slutändan handlar det om att skala ner detta till en produkt som andra människor kan förstå och uppskatta. (R5)

Att tratta ner eller tratta ut innebär enligt R1 att skala ner och förstå vad som passar in i ramen som har satts. När ett förslag på lösning är bestämt arbetar ett fåtal personer vidare

med att göra idén till verklighet. Under det arbetet påpekar respondenterna att idén förändras eller förädlas och att den idé som var bra i teorin inte alltid fungerar på det sätt man trodde. I det här läget anses dock vidareutvecklingen av idén gynnas av att ett fåtal personer arbetar på projektet utifrån den ursprungsidé som skapats i gruppen. Den här delen av arbetet pågår tills en lösning anses färdig eller tills man stöter på problem. Om problem uppstår konsulteras i första hand medarbetare och i vissa fall även kunden.

Det sista steget är att sätta den färdiga produkten där den sociala verkligheten alltid är en faktor. Här pekar till exempel R7 på en händelse där de själva var helt övertygade om lösningens förträfflighet, men att kunden inte var nöjd. I det här steget handlar det om att anpassa produkten till den sociala verkligheten, där kunder eller publik kan ha väldigt olika uppfattning om detaljer. Detaljer kan behöva diskuteras och eventuellt ändras innan kunden accepterar lösningen. Det är därmed inte alltid produkten som avgör, utan även förmågan att få en mottagare att förstå lösningens fördelar, där den sociala situationen är essentiell att förstå och beakta. R7 påpekar även att uppfattningen om lösningen påverkas utifrån sätt att mäta produkten. Inställningen till lösningen är därmed inte statisk utan är möjlig att påverka genom statistiska eller verbala argument.

5.2.2 Öppenhet för input, associationer och perspektiv

Gemensamt för alla organisationer är att man i varje arbetsprojekt söker så mycket associationer, input eller idéer som möjligt, där kvantitet prioriteras före kvalitet. Vissa av företagen hade en systematiserad arbetsmodell, där så många associationer som möjligt skulle produceras av så många personer som möjligt. Efter det tog två till tre personer vid och skapade projektet. I vissa fall var det istället en enstaka person som fick uppdraget att lösa problemet, men då med handledning eller stöd på något sätt. Respondenterna beskrev dock en liknande process, där man medvetet söker associationer, erfarenheter, diskussioner och all typ av input för att skapa en produkt. Alla organisationer valde i det här skedet att arbeta inom någon typ av grupp, där diskussioner var underlaget som ledde till en vidareutveckling av idén.

Nedan listas citat som tolkats som att så många perspektiv och idéer som möjligt är önskvärt för att komma fram till den bästa idén. Inom de kreativa organisationerna arbetar man medvetet för att producera de här idéerna via möten, istället för att vänta in idéer.

I själva arbetet är vår tanke att det ska vara icke-hierarkiskt. Vi tror att alla perspektiv är viktiga, eftersom det ger den bästa lösningen. (R1)

Säg att vi är 10 personer här och man skriver 10 lappar då har vi 100 uppkast på någonting. (R1)

...hellre 100 dåliga idéer än 10 halvbra och så måste vi ta en av dem. Där kan alla hjälpa till och utveckla varandras idéer när de kommer upp, det är typiska exempel på hur man kan jobba i den kreativa processen både med kund eller i arbetsgruppen. (R2)

I de produktioner jag varit inblandad i försöker jag få en bredd av perspektiv på ett väl avgränsat problem, det är då det blir som bäst. Alla perspektiv bidrar till den slutgiltiga utställningen på olika sätt, för om det blir för spretigt blir det ingenting alls egentligen. (R5)

det kan vara 20 personer på ett sånt möte för att samla så många svar som möjligt. (R6)

5.2.3 Tid

Respondenterna anger att tid är en avgörande faktor för att utveckla kreativa produkter. Kreativt arbete måste få ta tid. I stora drag beskriver de intervjuade två olika situationer där tidsaspekten är viktig. Det anses viktigt att avsätta tillräckligt med tid för möten och arbete med projektet. Till exempel beskriver R5 att:

Ett projekt vi arbetade med lyckades inte alls. Det var i princip bara på grund av att de som skulle vara på mötena inte alltid hade tid att vara med och var dessutom för stressade för att kunna diskutera idéer. De ville avsluta arbetet så fort som möjligt, vilket gjorde att det blev dåligt i slutändan. (R5)

En annan viktig aspekt av tid är när en kreativ process går trögt, där tiden att arbeta finns, men idéerna är slut och medarbetarna känner sig oinspirerade. När det kreativa arbetet är svårarbetad beskriver deltagarna i studien att en lösning kan vara att låta problemet vila ett tag. R6 beskriver nedan hur de lyckades när ett kreativt projekt gått i stå:

Vi jobbade hårt för att få fram olika lösningar men var inte nöjda med något egentligen. Då sa vi till varann att vi skulle låta det mogna lite. Så vi bestämde oss för att inte prata om det alls oavsett om vi hade idéer i huvudet. Och efter ett par dagar gick på igen och hade fler uppslag och kom på en klockren låt. (R6)

Flera av organisationerna hade ett uttalat arbetssätt snarlikt exemplet ovan där arbetsuppgifter får stå åt sidan, för att sedan ta upp det specifika projektet efter några dagar.

5.2.4 Autonomi

I kreativa projekt framhöll alla att det är essentiellt för det kreativa arbetet att ett fåtal personer arbetade vidare med idén och fick stor frihet inom de satta ramarna. Alla organisationer arbetade med en till tre personer i de här producerande grupperna. Den första delen av den kreativa processen anses gynnas av många perspektiv, medan nästa del anses gynnas av ett fåtal personer som tilldelas ansvar för att driva igenom idéerna.

...i slutändan är det oftast ett kreatörspar som jobbar med själva kommunikationslösningen. (R1)

...en eller två personer ska kunna fortsätta arbeta med det (R2)

Efter att vi vet allt är det ju viktigt att de som är duktiga på det de gör får frihet och att de andra är här mer som ett stöd om man kör fast. (R6)

Däremot framhölls det av till exempel R4 att det är viktigt att inte släppa människor helt fritt utan se till att flera har insyn i projektet:

Det är viktigt att man får frihet, men kanske inte för mycket frihet. Jag tror det är viktigt att man får ansvar och frihet men samtidigt mår man nog bra av vissa ramar. Hos oss arbetar vi mycket med handledning, där någon får mer eller mindre fria tyglar men att någon annan har insyn i projektet. (R4)

Vidare framhöll respondenterna vikten av att överordnade inte gick in och petade i detaljer. De flesta respondenterna gav en tydlig bild av att organisationen medvetet gav individer frihet att skapa utifrån de satta ramarna. En av respondenterna upplevde bristande autonomi i sin verksamhet och ansåg att det var en av största hindren för att skapa en bra produkt.

För mig är det viktigt att man får skapa sitt eget utan att någon går in och petar i detaljer. (R4)

De värsta exemplen är ju när man har kreativa möten och känner att man får fram massa bra spår att gå på och sen är det en chef som tror sig veta bättre än alla andra som går på sin egen linje. (R5)

I 99 fall av 100 blir det en bättre slutprodukt om vi får göra sitt jobb utan för mycket åsikter om detaljer. (R6)

Den kreativa processen kräver autonomi, men inom vissa ramar. Det tycks enligt citaten finnas något som anses vara för mycket autonomi, där avskiljningen från gruppens insyn och stöd är negativt för kreativiteten.

5.2.5 Icke-hierarkisk organisation

En icke-hierarkisk organisation var något flera respondenter nämnde som en faktor för att främja kreativa lösningar.

Vi är väldigt prestigelösa här. Här säger vi att man ska kunna klara av flera roller och byta hatt efter uppgift. Det innebär för oss att alla är lika viktiga. (R1)

När det gäller det kreativa arbetet, då tjänar man på en icke-hierarkisk process där alla får tycka och tänka. (R2)

I själva arbetet är vår tanke att det ska vara icke-hierarkiskt. Vi tror att alla perspektiv är viktiga, eftersom det ger den bästa lösningen (R4)

Att vara en icke-hierarkisk organisation innebär inte att alla har lika mycket ansvar för projekt och ansvarsområden. Det innebär däremot att alla individer anses kunna bidra med ett unikt perspektiv, samt att alla dessa perspektiv är viktiga för att slutprodukten ska bli bra. Att vara icke-hierarkisk eller "prestigelös" som en respondent kallar det, kan i ett konkret exempel vara att någon annan välkomnas att bidra i projektet med en ny infallsvinkel.

Vi hade ett exempel för inte allt för länge sen när vi körde fast lite. O hade en film som inte var något vidare och då hoppade H in och var med och tittade på idén från en annan vinkel för att se vad man kunde göra. Det är ju också ett sätt att komma vidare. Det handlar i grund och botten om att få nya intryck hela tiden. (R1)

Vi bygger tvärt emot många andra företag mycket på individuellt drivna personer som förstår att man gynnas av ett bra team-arbete. Därför är det svårt att göra något om man inte samarbetar. Det är oftast för svåra uppdrag för att en person ska kunna göra dem. Alla är nog inställda på att man jobbar oavsett roll tillsammans. (R6)

I exemplen handlar det inte om att en chef eller överordnad bestämmer linje, utan att medarbetare oavsett roll anses kunna bidra till alla projekt. Det här sättet att arbeta ansågs främja kreativa lösningar. Ett sämre exempel beskriver R5:

Jag har varit med om att arbeta när arbetsgruppen vill göra en sak men tvingas göra en annan på grund av en chef som vill vara den som bestämmer. Det gör ju bara att man inte känner något engagemang och att det i slutändan inte blir lika bra. (R5)

Respondenterna argumenterar för att en prestigelös miljö där alla anses kunna tillföra projekten något, är en faktor som främjar kreativa projekt. Det är delvis en ledarskapsfråga, men också ett förhållningssätt medarbetare emellan.

5.2.6 Kommunikation

I intervjuerna var språket ett ämne som introducerades på grund av den teoretiska utgångspunkten i sociokulturell teori. Informanterna fick under intervjun beskriva språkets roll i det kreativa arbetet och hur de konkret förmedlade idéer till varandra och kunder. Det här var inte alltid lätt att sätta ord på för respondenterna och svaren blev spridda. Samtidigt kan kommunikation i många delar av svaren ses som en viktig komponent i alla stadier av det kreativa arbetet.

I intervjuerna har respondenterna pekat på vikten av att ha en ram att hitta lösningar inom. Ramarna skapades för vissa organisationer i dialog med en kund, medan andra organisationers ramar sattes av en ledningsgrupp, en publik eller utifrån diskussioner bland medarbetarna. Att få en bra dialog mellan mottagare och skapare ansågs dock överlag vara en avgörande faktor för att lyckas med kreativa projekt. Nedan följer citat som anses spegla nödvändigheten i en god kommunikation med mottagaren:

Och då har vi en enkel kundbrief som beskriver vad uppdraget är med ett antal frågor, det är starten för den kreativa processen. (R1)

Det bygger på relationer. Har du bra relationer och ett bra sätt att samarbeta med kunden, då kan vi bli en bra partner (R2)

Vi sätter väldigt mycket ramar som är tydliga för kunden, hur vi jobbar och vad vi gör och så vidare för att det ska bli enklare för oss att inom de ramarna lösa problemet. Kreativitet för oss är ju att hjälpa kunden att lösa problemet. Det är ju hur vi löser problemet. Inom ramen, det vi ringar in, det är där vi löser problemet. (R3)

Vår utgångspunkt för nya produkter är ju alltid att diskutera vad kunden behöver. Det lägger ju vi ganska mycket tid på, alltså att kommunicera med andra företag och se vad deras behov är för att se vad vår roll kan bli i det. (R4)

Jag har ett exempel där vi en gång var ute i en förort där lite olika aktörer ville göra ett kulturprojekt. Och vi ville olika saker och i början kändes det som att det skulle bli jättesvårt. Men sen hittade vi, när alla var ärliga i vad de ville uppnå, en linje där vi kunde mötas i våra olika mål och skapade något väldigt häftigt. Men jag tror just att den där viljan att hitta varandra i processen var det som gjorde att det blev så bra i slutändan. (R5)

Det bygger ju ofta på i konstprojekt att sälja in vad vi vill göra. Om vi inte lyckas hitta något som tilltalar dem, där de ser ett intresse eller en roll går det inte. (R5)

Den här delen ägnade respondenterna en betydande del av intervjuerna till. Under intervjuerna betonades den sociala aspekten där en produkt hela tiden sker i samverkan

med medarbetare och kunder. Flera framhöll att det var avgörande att få rätt information från mottagaren vad som förväntades, och att kunderna inte alltid visste själva vad de förväntade. Ramarna, förväntningarna och förutsättningarna som inte alltid var medvetna eller uttalade hos mottagaren i utgångsläget var respondenterna tvungna att få uppdragsgivaren att sätta ord på.

Det handlar om kunskapsöverföringen, där det blir ett gränssnitt när man ska jobba ihop med en kund. Det handlar om att överföra all kunskap om resonemanget bakom och rätt information för att kunna skapa något. Sen ska kreatörerna få ja på lösningen internt innan vi presenterar för kunden. När de är färdiga och känner att de har en, två, tre, fyra spår, då presenterar de det för projektledaren, strategen osv. att så här vill vi att det kommuniceras. (R2)

Vi har ju en väldigt tydlig stil som diskuterat tillsammans för att alla ska förstå ramarna. Inom den ramen uppmuntras däremot alla att prova nya saker. Och ofta ligger det i detaljerna som det verkligen kreativa skapas. (R3)

Kreativitet för oss är ju att hjälpa kunden att lösa problemet. Det är ju hur vi löser problemet. Inom ramen, det vi ringar in, det är där vi löser problemet. (R4)

Vi försöker i intervjuerna göra ramen så tydlig som möjligt, för att det kreativa arbetet ska kunna göras så bra som möjligt, utifrån rätt förutsättningar. (R6)

Förutom detta diskuterades även rekrytering under flera av intervjuerna eftersom vissa av respondenterna, utöver sin vanliga roll hade ett arbetsgivaransvar. Respondenterna poängterar att det viktigaste kriteriet är att individen ska "passa in i gruppen".

[...]passa in i gruppen för att göra sitt jobb på ett bra sätt. (R1)

Man går ju mycket på magkänsla, hur någon passar in här, på det sättet vi är. (R2)

Det är ju viktigt med personkemi där man känner att individen kommer passa in i gruppen på ett bra sätt. (R3)

6. Analys

Flera beskriver kreativt arbete som ett lärande. Utifrån sociokulturell teori kan det ses som att dessa organisationer skapar ny kunskap i form av en artefakt eller ett intellektuellt redskap. En artefakt är en innovation där kunskap ingjuts i ett objekt eller sätt att tänka som används av andra människor (Säljö, 2014). I resultatet framkommer att de artefakter eller produkter som skapas av respondenterna alltid måste förhålla sig till den sociala kontext individerna verkar inom, den ram som sätts av kunden eller publiken. Kontexten, eller synen på den rådande verkligheten termer är en form av mediering där verkligheten medieras genom olika intellektuella redskap. Respondenterna använder sig av olika medierande artefakter för att göra en kund nöjd, där den yttre verkligheten påverkas av den sociala interaktionen mellan kund och kreatör. Enligt det sociokulturella perspektivet är verkligheten medierad och upplevs inte direkt och skapas i interaktion med andra (a.a.). Resonemanget innebär i praktiken att lösningarna inom den givna verkligheten handlar om hur individerna gemensamt tolkar dem, inte om någon objektiv kvalitet.

Respondenterna beskriver hur lösningen, innovationen, produkten inte är något som skapas "inifrån" utan i en konstant dialog med kunder, kollegor och andra kontaktytor. För att kunna utforma lösningar krävs att ständigt få nya intryck och erfarenheter som kan användas i nya projekt. Synen på kreativitet som ett resultat av yttre erfarenheter har en stark koppling till det sociokulturella perspektivet, där kreativitet och lärande skapas i diskussioner, erfarenheter och sinnesintryck som tillsammans kombineras i en lösning. Flera av respondenterna beskriver hur de gemensamt, i diskussion med andra, producerar idéer eftersom det anses vara det optimala sättet att komma på den bästa idén. Det här skiljer sig från ett synsätt där en kreativ individ med ett väl utvecklat divergent tänkande får fria tyglar.

Den proximala utvecklingszonen handlar om de uppgifter som vi inte klarar av själva men kan uppnå med stöd (Säljö, 2014). I resultatet som presenterats är det i första hand stöd från andra som relaterar till begreppet. Flertalet respondenter beskriver att det är avgörande för framgångsrika kreativa projekt att arbeta tillsammans i gruppen och med kunden där de gemensamma kunskaperna, perspektiven och idéerna slutligen ger den bästa lösningen. När det kreativa arbetet går trögt beskriver flera av respondenterna att tillvägagångssättet inom organisationerna ofta är att återigen interagera med kund eller alternativt ta in nya perspektiv från andra medarbetare. Empirin visar att innovation ofta är resultatet av diskussioner och olika typer av stöd längs vägen.

Den kreativa lösningen finns initialt i den proximala utvecklingszonen där kreatören i diskussion med kunden skapar en lämplig produkt eller lösning. Förfarandet är snarlikt ett scenario där en lärare beskriver en uppgift, eleven tolkar detta och skapar i dialog med klasskamrater, läraren, litteratur och andra inspirationskällor lösningen. Flera respondenter påpekar hur de söker stöd och inspiration och hur lösningar skapas i interaktion och diskussion med andra. Kunden beskriver ett uppdrag, individen tolkar detta och skapar i dialog med kollegor, kunden, tidigare arbeten, erfarenheter samt andra inspirationskällor en produkt.

Av de faktorer som framkommit i resultatet finns en stark koppling till en icke-hierarkisk organisation samt flöden av input, associationer och perspektiv. En organisation som präglas av ett sociokulturellt förhållningssätt skulle kunna bedriva verksamheten på ett liknande sätt som flera av organisationerna där förutsättningslösa

möten med många individer sker för att genom diskussion skapa en produkt. Synen på kreativitet utifrån Vygotskijs (1995) tankar handlar om att kombinera olika erfarenheter som individerna har. Med ett sådant förhållningssätt borde det anses bättre ju fler erfarenheter och individer ett möte har, för att i diskussion kombinera dessa. Flera av organisationerna arbetade på ett liknande sätt genom att så många som möjligt med olika kunskaper och erfarenheter samlades för att gemensamt skapa en lösning.

7. Resultatdiskussion

7.1 Informellt lärande inom kreativa organisationer

Vikten av ett informellt lärande inom de kreativa organisationerna är tydligt i resultatet. Lärandesituationer är avgörande för att hålla sig i framkant i konkurrensen och det informella lärandet är strategin för att lyckas med detta. Tyngdpunkten och medvetenheten om det informella lärandet exemplifieras av strategin när nya medarbetare ansluter till arbetsplatsen. Ingen av respondenterna uttrycker utbildning eller för den delen erfarenhet som eftersträvansvärt utan emfaserar vikten av att passa in, vilja att lära sig och uppriktig nyfikenhet för arbetet. Rekryteringen inom organisationerna speglar en del av synen på det informella lärandets roll. Den nya individen antas lära av de andra medarbetarna samt bidra med nya perspektiv och kunskap som kan utveckla organisationen.

Ett informellt lärande pågår även under möten mellan medarbetare och kunder, i form av erfarenhetsutbyten och diskussioner. Sättet att tänka, skapa och resonera blir intellektuella redskap och erfarenheter att använda i framtida kreativa projekt. Kreativa lösningar är utifrån intervjuerna en produkt av ett informellt lärande, där de olika kunskaperna och erfarenheterna kan kombineras med nya intryck. Kreativitet ses på det sättet inte som en egenskap skild från en individs kompetens. Det kreativa anses snarare vara oskiljaktigt från det yrkeskunnande individen har, ett yrkeskunnande som formats av informella lärandesituationer. Den kreativa delen av en yrkespraktik kan i det närmaste anses vara ett resultat av erfarenheter att utgå ifrån samt en ambition att hitta nya lösningar.

Respondenterna framhåller även hur viktigt det är att förstå uppdraget. Det innebär för informanterna ett lärande om kontexten och kunden. Det anses avgörande att förstå den verklighet som kunden eller publiken förhåller sig till. Detta är en typ av informellt lärande som skapas i dialog med kunden, andra aktörer samt uppsökande av information. I processen gäller det att som kreativ organisation förstå den kontext en kund verkar inom för att skapa rätt lösning. I skeendet är kommunikationen en nyckelfaktor.

Det informella lärandet används på flera olika sätt med en systematik som delas av de flesta kreativa organisationerna i studien. Det samlade intrycket är att systematiken och synen på informellt lärande kontra ett formellt lärande är likartat inom kreativa organisationer. Betydelsen av det informella lärandet inom alla organisationer är svår att förbise, men frågan är om medvetenheten om dess betydelse är lika självklar som inom kreativa organisationer. Respondenternas utsagor om hur medarbetare förutsätts få tid att lära av varandra, få tid att söka inspiration och att tillägna sig kunskaper indikerar det informella lärandets starka ställning inom kreativa organisationer. Frågan är om det är medvetenheten om lärandets betydelse eller den kreativa organisationens karaktär som ger upphov till det informella lärandets ställning. Ett formellt lärande eller icke-formellt lärande har visat sig i analysen ha en relativt låg ställning i kreativa organisationer. Kompetensutveckling och vidareutbildning nämndes i stort sett inte alls, utan utvecklingen av individens kompetens var en produkt av det informella lärandet.

7.2 Faktorer som främjar kreativa processer

7.2.1 I relation till tidigare forskning

Utifrån Ekvalls (1988) klimatfaktorer och annan tidigare forskning, kan det konstateras att respondenterna i första hand poängterar att individer är viktiga för att skapa en gynnsam organisationskultur. Det skulle kunna vara ett tecken på att individer är den viktigaste faktorn och att det finns skillnad i relevans mellan de olika faktorerna, men det är kanske mer rimligt att anta att det har med studiens utformning att göra. Med bakgrund i utformningen av intervjuerna och intervjusituationen, kan faktorer som ledarskap, personalpolitik lämnats åt sidan i en ovilja att dela åsikter om ledarskap och personalpolitik med en främmande människa. Andra klimatfaktorer kan möjligen tas för givet och därför inte framkomma i intervjuerna. Uppgifterna är till exempel en klimatfaktor, men är möjligen en faktor som inte kreativa organisationer reflekterar över, eftersom de arbetar med kreativa uppgifter i huvudsak. Autonomi, tid, icke-hierarkisk organisationskultur och kommunikation har varit de faktorer som tydligast kunnat urskiljas i intervjuerna i den här studien. Den linjära, prestigelösa organisationen där alla individers förslag är lika mycket värda är ett förhållningssätt som anses gynnsamt i kreativa processer enligt respondenterna. Vidare var kommunikation en av de faktorer som framkom under intervjuerna. Många av respondenterna upplevde det som viktigt att lyssna på allas förslag och ha en modell för arbetet. En tydlig förutbestämd arbetsmodell som flera av organisationerna arbetade efter relaterar till Desmonds (2009) tankar om att utforma system där allas idéer tas tillvara på.

De faktorer som Amabile (1996) beskriver som delkomponenter i en individs kreativitet är relevanta utifrån resultatet. I intervjuerna målas en bild av hur yrkesskicklighet och kreativitet som beroende av varandra. De beskriver till exempel hur kreativitet inom organisationen gynnas av erfarenheter och leder till en utveckling av kognitiva mönster för att skapa idéer.

Även Clitheroes m.fl. (1998) forskning om innovationsprocessen är relevant utifrån studiens resultat. De fyra stegen som anges inkluderar hur innovationen är beroende av införlivandet av innovationen i en social kontext. Den här studien påvisar också att idéer eller lösningar alltid måste förhålla sig till en social verklighet.

7.2.2 Att främja kreativitet

De olika faktorer som framkommit i studien har i relation till tidigare forskning och kategorisering urskiljts vara aspekter om tid, struktur, autonomi och en icke-hierarkisk organisation. Resultatet kan dock diskuteras vara otillräckligt eftersom de olika faktorerna samspelar, men också handlar om upplevelser i ett socialt sammanhang. Det finns i de redovisade faktorerna en social aspekt, där förtroende är en viktig beståndsdel. Det är svårt att avgöra om en organisation som försöker implementera de olika faktorerna utan en bra gruppdynamik skulle lyckas. Utifrån ett organisationsperspektiv skulle en annan väg att gå kunna vara att rekrytera individer som bidrar till gruppdynamiken samt arbeta aktivt för att skapa relationer och ett gynnsamt socialt klimat på arbetsplatsen. Frågan är om faktorer som autonomi och icke-hierarkisk organisering av arbetet kan ses som en strategi eller om det är ett naturligt sätt att arbeta på en arbetsplats med en bra gruppdynamik. Vidare kan

vikten av sociala intryck och kontaktytor som denna studie i likhet med Olsens (2016) studie påvisar, vara en naturlig del på de arbetsplatser där medarbetarna har bra relationer. Flera av respondenterna uppger att den sociala komponenten är viktig i rekryteringen och att en medarbetare måste "passa in". Att passa in i sammanhanget verkar inte nödvändigtvis vara detsamma som en homogen grupp. Det handlar snarare om att etablera en stämning och en kultur som är informell och stimulerande att verka inom.

Det är svårt att utifrån empirin dra slutsatser kring huruvida den uppslupna stämningen som beskrivs som gynnsam är ett resultat av individernas personligheter eller en organisationskultur som medvetet har skapats. Den har inom kreativitetsforskning pågått en diskussion mellan att utgå från individerna i analyser av organisationers kreativitet eller att se organisationens kreativitet med interaktionen i fokus. Empirin i den här studien indikerar att de bägge påverkar stämningen men relaterar i högre grad till det interaktionistiska synsättet på kreativitet som Woodman m.fl. (1993) står för där gruppdynamiken emfaseras.

De faktorer som framkommit bär alla en koppling till hur kreativitet och innovation står i ett beroendeförhållande till den sociala kontexten. Gruppdynamiken är en avgörande faktor i skapandet av innovation och i införlivandet av dessa. Tyngdpunkten i den insamlade datan ligger på hur innovation ständigt skapas i dialog med en kontextuell verklighet där kommunikation och relationsbyggande är viktiga pusselbitar. Kommunikationen med kunder och kollegor beskrivs vara av yttersta vikt och de bästa lösningarna anses skapas i gränssytorna i dessa relationer. Den sociala dynamiken påverkar hela det kreativa arbetet där anpassningar sker genom ständig påverkan från omvärlden. Anpassningsförmågan och förmågan att kommunicera är faktorer som de kreativa organisationerna i studien visar på.

I kreativa organisationer visar studien att faktorer som att låta kreativa projekt ta tid, ge medarbetare frihet, ha en strukturerad arbetsmodell och en icke-hierarkisk organisation främjar kreativitet. Samtliga av de olika faktorerna har en social komponent där kommunikation och relationsskapande är en nyckel både mellan medarbetare och externa aktörer.

7.3 Metoddiskussion

Syftet med uppsatsen har varit att uppnå en ökad förståelse för kreativitet inom organisationer. Målsättningen att uppnå ökad förståelse för ett område lämpar sig väl för att välja en kvalitativ ansats enligt Fejes och Thornberg (2015).

I valet av öppna intervjuer som metod har medarbetarnas upplevelser av det kreativa arbetet varit i fokus. Det har delvis medfört att medarbetarna, i linje med ambitionen, har fått prata fritt om ämnen de fäster sig vid i den kreativa delen av deras arbete. Upplevelsen av kreativitet inom organisationen har kretsat runt individers påverkan och yttre påverkan i individens närhet. Däremot har det i intervjuerna inte framkommit faktorer som kan anses mer strukturella, som till exempel personalpolitik eller ledarskap. Respondenterna har utgått från sin egen livsvärld inom sin egen kreativa organisation, där vissa potentiellt viktiga faktorer som fysisk arbetsmiljö eller arbetsuppgifter kanske tas för givna och därför inte framkommer i intervjusituationen.

Enligt Denscombe (2018) är fördelarna med intervjuer att informanterna själva får utveckla resonemang, djupet i materialet och värdefulla insikter. Nackdelar är att intervjuer är tidskrävande och att den insamlade datan alltid påverkas till viss del av de specifika individerna och kontexten. Vidare anges att validiteten både kan vara en fördel och nackdel i

intervjustudier. Det beror på att det är möjligt att ha en viss kontroll av relevansen av datan under insamlingen, samtidigt som det respondenterna säger inte kan anses vara en oproblematisering (a.a.).

Intervju som metod anses ha bidragit till studiens styrka genom att respondenterna relativt fritt fått ge sin bild av den kreativa processen och poängterat de faktorer som de anser relevanta. Valet av öppna intervjuer gav informanterna möjlighet att utveckla sina egna resonemang om vad som är det centrala inom problemområdet. Intervjusituationen inbjuder till att följa upp och se till att de frågor som undersökningen syftar till undersöks. De insikter och den information som framkom under intervjuerna hade därför varit svårt att uppnå på andra sätt, eftersom samtalet i hög utsträckning kunde ske på de intervjuades villkor. Svar via enkäter hade till exempel kunnat utföras slentrianmässigt för att bli av med uppgiften, medan intervjuerna har präglats av att respondenterna tagit sig tid för att utveckla sina resonemang. Vidare tog det en viss tid under intervjuerna innan informanterna lyckades sätta ord på sina tankar, tid som möjligtvis inte hade utnyttjats vid enkäter. Den främsta nackdelen som har upplevts med intervjuerna har varit att den är tidskrävande och utmaningen med att se materialet från olika infallsvinklar.

Det är dock troligt att den fysiska arbetsmiljön, arbetsuppgifter eller teknologisk utrustning varit faktorer som framkommit med en annan metod som till exempel observation eller enkäter. En annan möjlighet hade varit gruppintervjuer med respondenter inom de olika organisationerna. Ett sådant val av metod skulle kunnat innebära att respondenterna på ett annat sätt reflekterade jämförande med andra organisationer, och förstod de säregna dragen i den egna. Samtidigt hade det här inflytandet av andra individer riskerat att bidra till konformitet, vilket hade varit en nackdel utifrån den kvalitativa ansatsen. Detta eftersom syftet varit att få fram likheter och skillnader i att betrakta och organisera det kreativa arbetet. Det hade även inneburit en mer konstlad social situation, där intervjuerna i respondenternas egen miljö upplevts som en styrka för att få ett flyt i intervjun.

En aspekt som man skulle kunna ställa sig kritisk till är antalet intervjuer. I studien har sju intervjuer genomförts. Valet att stanna vid sju intervjuer baserades på avvägningen om empirin ansågs kunna besvara frågeställningarna, i enlighet med Thomssons (2002) resonemang.

Resultatet som presenterats är en tolkning av materialet och kan inte anses objektivt. Tolkningen av materialet har skett utifrån en teori, förståelse och tidigare forskning vilket ofrånkomligen påverkat tolkningsprocessen, samtidigt som ambitionen har varit att vara neutral och öppen inför empirin. De kategorier som skapats är inte nödvändigtvis samma kategorier som någon annan hade kommit fram till. Studien syftar dock inte till att generalisera, utan att uppnå ökad förståelse för ett fenomen. Under resultat presenteras korta utdrag från intervjuutskriften. Målet med det är i första hand att ge läsaren exempel från intervjuerna, en viss insikt i empirin och till viss del styrka de slutsatser som dragits av intervjuerna. Intervjuutdragen kan däremot inte ses som bevis för något, eftersom citaten som presenteras är lösryckta ur sitt sammanhang. Vidare har de citat som valts ut ansetts relevanta utifrån en mängd intryck under studiens gång inkluderande förståelse, helhet av intervjuerna och intervjuens kontext. Detta innebär att en analys av det lösryckta citatet inte nödvändigtvis speglar den analys som gjorts.

I mötet med den första respondenten framkom att det fanns en tydlig arbetsgång och ramverk att förhålla sig till i utvecklingen av kreativa produkter inom organisationen. Eftersom målet med den kvalitativa ansatsen var ökad förståelse, ansågs därför intervjuer

med flera olika kreativa organisationer mer lämplig än den fallstudie som ursprungligen planerades. Eftersom endast en person intervjuats inom varje organisation kan urvalet varken anses beskriva hela organisationens värderingar och inte heller vara representativa för branschens värderingar. Representation för en viss population har dock inte varit syftet. En studie som fokuserat på den individuella kreativiteten med kognitiva aspekter hade kanske gynnats av fler individer inom varje organisation. I den här studien var dock huvudfokus hur individer uppfattar faktorer inom organisationen samt likheter och skillnader i de olika organisationernas kreativa arbetsgång.

Urvalet har till viss del varit en styrka i att besvara frågeställningarna, men till viss del en svaghet. Respondenterna har varit relativt lika i sin syn på den kreativa delen av deras arbete och även relativt lika i strategier kopplat till informellt lärande. En svaghet, till följd av urvalet, kan däremot anses vara användbarheten av studien, där individerna inom de kreativa organisationerna beskriver ett kreativt klimat som kan anses gynnsamt. Det är svårt att avgöra huruvida organisationer som verkar inom en annan sektor kan använda resultatet med målsättningen att skapa ett bättre kreativt klimat.

I likhet med de senaste decenniernas forskning beskriver studien den kreativa arbetsgången på en mer konkret nivå, utan den romantisering som historiskt omgett begreppet. De flesta faktorer som framkommit i resultatet skulle däremot kunna anses vara viktiga i allt arbete och inte unikt för kreativa projekt. Det kan ses både som en styrka och en svaghet i studien. En skulle dock kunna argumentera att de faktorer som lyfts i resultatet och det informella lärandet inom organisationer hade kunnat gälla vilken arbetsprocess som helst och vilken organisation som helst utan någon koppling till kreativitet.

Den största styrkan och det viktigaste fyndet i studien, anses dock vara det som redovisas under resultat som "Input, associationer och perspektiv" med slutsatsen att kreativa organisationer medvetet söker nya kunskaper, nya perspektiv, ny inspiration och ny input som verktyg för de kreativa processerna. Det fyndet är inte något som tidigare studier med min kännedom finns och en intressant infallsvinkel på hur organisationer kan systematisera ny information och infallsvinklar utifrån, i syfte att vara mer kreativ. Utifrån det här fyndet hade systemteori, som i initialskedet planerades vara en del av studien, möjligtvis kunna bidra till studien.

7.4 Fortsatt forskning

Under uppsatsskrivandets gång har det pedagogiska forskningsområdet upplevts kunna bidra till fortsatt forskning inom kreativitet på organisationsnivå. Forskning på kreativitet och innovation har varit mer utbredd inom ekonomi- och psykologiämnet, trots att pedagogik skulle kunna spela en större roll än den traditionellt har gjort inom ämnet. Den här studien har fokuserat på organisationer som arbetar med kreativa processer som sitt huvudsakliga mål. Det hade varit intressant att jämföra resultatet med hur organisationer inom andra branscher organiserar kreativt arbete. Vidare har den här studien inte undersökt kvalitén på de innovationer som skapas. Självklart är kvalitén viktig och forskning som hade undersökt viktiga faktorer i utvecklingen av innovationer som kan anses lyckade, snarare än att undersöka specifika organisationer, hade varit intressant att se i framtiden. Däremot är det som tidigare diskuterats svårt att bedöma kvalitén på idéer på ett objektivt sätt.

En av slutsatserna som dragits av resultatet är att organisationer genom informellt lärande och ett systematiskt sökande efter information och perspektiv kan ge uppslag i

kreativa processer. I valet av teori var systemteori länge ett alternativ. Med erfarenheterna från denna studie skulle en liknande studie med en systemteoretisk förståelseram varit intressant.

7.5 Avslutning

Innovation är i dagens globala ekonomi avgörande för att driva framgångsrika organisationer (Jain, 2010). Syftet med den här studien var att utforska hur organisationer kan arbeta för att främja kreativitet som leder till att organisationen utvecklas och fortsätter vara konkurrenskraftig. Att vara kreativ och att skapa innovation, är fenomen som historiskt sett omgärdats av en viss mystik (Sundgren & Styhre, 2007). I den här studien har det kreativa arbetet konkretiserats med strategier och intellektuella redskap som organisationer använder i sitt arbete för att skapa innovation.

Skillnaderna mellan kreativitet och innovation har tydliggjorts utifrån tidigare forskning, där den kreativa processen är en del av en innovationsprocess. Att skapa en innovation har, i enlighet med resultatet samt tidigare forskning, en social dimension där en kreativ lösning alltid står i relation till en social kontext, där faktorer som delaktighet och kommunikation påverkar om innovationen blir framgångsrik.

Ellströms (2010) resonemang om att innovation är ett lärande har många likheter med de slutsatser som dragits av resultatet i den här studien. Enligt Ness och Soreide (2014) lyckas kreativa organisationer med att dela kunskap mellan medarbetare och genom detta skapa innovation. Att dela kunskap, och tillägna sig nya perspektiv för att skapa innovation är aktiviteter som den här studien visat att kreativa organisationer aktivt arbetar med, delvis internt inom organisationen, men också externt med aktörer utanför den egna organisationen.

Vidare har studien framhållit gruppens betydelse, att den kreativa utvecklingen sker kollektivt och inte är ett resultat av en kreativ individ. De kreativa produkterna är resultatet av diskussioner där individens kognitiva begåvning är en underliggande faktor, men inte dominerande.

Det informella lärandet har bidragit till förståelsen av kreativitet inom organisationer och varit en tillgång i att uppnå syftet med studien. Målet med uppsatsen har uppnåtts i att öka förståelse för innovation och kreativitet inom organisationer även om det tveklöst finns mycket som inte ryms inom den här studien.

De viktigaste slutsatserna som den här studien har bidragit med anses vara den sociala aspekten av kreativt arbete, där kommunikation spelar en nyckelroll samt hur kreativa organisationer skapar informella lärandesituationer som en medveten strategi i skapande. Den här studien har betonat gruppens betydelse, en icke-hierarkisk organisation och ett systematiskt lärande. Det viktigaste fyndet anses vara hur kreativa organisationer medvetet söker upp inspiration, intryck och nya kunskaper.

Referenser

- Ahrne, G., Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. (1:a uppl.) Malmö: Liber.
- Amabile, T.M. (1996). Creativity in context: update to "the social psychology of creativity". Oxford: Westview.
- Amabile, T. M., P. Goldfarb, and S. C. Brackfield. (1990) Social Influences on Creativity: Evaluation, Coaction, and Surveillance. *Creativity Research Journal* 3.
- Amabile, T., & Hogan, R. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357—376.
- Andersen, P., Kragh, H., & Lettl, C. (2013). Spanning organizational boundaries to manage creative processes: The case of the LEGO Group. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 125134.
- Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. (3:e uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bharadwaj, S., & Menon, A. (2000). Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 424—434.
- Boone, L., & Hollingsworth, A. (1990). Creative Thinking in Business Organizations. *Review of Business*, 12(2), 3.
- Clitheroe, H.C., Stokols, D. and Zmuidzinas, M. (1998), Conceptualizing the context of environment and behavior, *Journal of Environmental Psychology*, 18 (1), 103—12.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Desmond, V. (2009). How a systematic approach to innovation can bring radical improvements to organisations by liberating the staff. *Industrial and Commercial Training*, 41(6), 321—325.
- Ekvall, G. (1988). *Förnyelse och friktion: Om organisation, kreativitet och innovation*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Ekvall, G (1990). *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Stockholm: Norstedt
- Ellström, P-E. (2010). Practice-based innovation: A learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22(1), 27—40.

- Eurostat. (2018). *Community Innovation Survey*. Hämtad 11 november, 2018, från <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/community-innovation-survey>
- Fejes, A. & Thornberg, R. (Red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. (2:a uppl.) Stockholm: Liber.
- Fogelberg Eriksson, A. (2014). Kan man lära sig att bli innovativ? Organisatoriska förutsättningar för innovation. *Lärande i arbetslivet* (79—89).
- Ford, C.M.G., Ford, C.M., Gioia, D.A. & Gioia, D. (1995). *Creative Action in Organizations. Ivory Tower Visions & Real World Voices*, Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Granberg, M. (2010). *Lärande i arbetsliv och organisationer: en teori- och litteraturöversikt*. Uppsala: Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet.
- Gärdenfors, P. (2010). *Lusten att förstå: om lärande på människans villkor*. (1:a uppl.) Stockholm: Natur & kultur.
- Harris, T., Li, N., Boswell, W., Zhang, X., & Xie, Z. (2014). Getting What's New from Newcomers: Empowering Leadership, Creativity, and Adjustment in the Socialization Context. *Personnel Psychology*, 67(3), 567—604.
- Hill, L (2014). *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation*. Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Jain, R. (2010). Innovation in Organizations: A Comprehensive Conceptual Framework for Future Research. *South Asian Journal of Management*, 17(2), 81—111.
- Jeppesen, L & Lakhani, K. (2010). Marginality and Problem-Solving Effectiveness in Broadcast Search. *Organization Science*, 21(5), 1016—1033.
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64—74.
- Ness, J., & Søreide, G. (2014). The Room of Opportunity: Understanding phases of creative knowledge processes in innovation. *Journal of Workplace Learning*, 26(8), 545—560.
- Oerlemans, L. (2014). No creative person is an island: Organisational culture, academic project-based creativity, and the mediating role of intra-organisational social ties. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(1), 52—75.
- Olofsson, J. (2017). *Informellt lärande i arbetslivet: betydelse, utmaningar och möjligheter*. Stockholm: Arena idé.

- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4:e uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Polyani, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge.
- Ryhammar, L. (1996) *Kreativ funktion, perceptgenetisk rekonstruktion och organisatoriska förutsättningar för kreativ verksamhet: En studie av högskolelärare*. Lund: Lund university press.
- Stenström, E. & Strannegård, L. (Red.) (2013). *Kreativt kapital: om ledning och organisation i kulturella och kreativa näringar*. Stockholm: 8tto.
- Sundgren, M., & Styhre, A. (2007). Creativity and the fallacy of misplaced concreteness in new drug development. *European Journal of Innovation Management*, 10(2), 215—235.
- Sutherland Olsen, D. (2016). Adult Learning in Innovative Organisations. *European Journal of Education*, 51(2), 210—226.
- Säljö, R. (2014). *Lärande i praktiken: ett sociokulturellt perspektiv*. (3:e uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Törner, M. (2010). *Kunskapsöversikt: bra samspel och samverkan skapar säkerhet : om klimat och kultur på arbetsplatsen*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Veckans affärer. (2017) *Det här är Sveriges mest innovativa bolag - som alla vill jobba för*. Hämtad från <https://www.va.se/nyheter/2017/06/30/det-har-ar-sveriges-mest-innovativa-bolag---so-m-alla-vill-jobba-for/>
- Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed* [Elektronisk resurs]. (Reviderad utgåva). Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Vygotskij, L.S. (1995). *Fantasi och kreativitet i barndomen*. Göteborg: Daidalos.
- West, S, Hoff, E. & Carlsson, I. (2013). Playing at Work: Professionals' Conceptions of the Functions of Play on Organizational Creativity. *International Journal of Creativity & Problem Solving* 23:23—25.
- Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293—321.
- Österberg, P. (2012). *Generative learning management [Elektronisk resurs] : a dual-role leadership model for creativity in organizations*. Diss. (sammanfattning) Lund: Lunds universitet, 2012. Lund.

Bilaga 1

Missivbrev

Kreativa processer inom arbetslivet- en kvalitativ studie om att främja kreativitet.

Hej!

Jag är en student på Mälardalens högskola, som skriver C-uppsats i pedagogik. Uppsatsen har påbörjats och jag har valt att skriva om kreativa processer inom arbetslivet. Syftet med min uppsats är att lära mig mer om hur företag kan främja kreativa processer och vad som hindrar dem. Målet är att förstå mer om hur man skapar nya produkter, tjänster eller innovationer och vilka faktorer som är viktiga i en framgångsrik kreativ process. Jag vill undersöka hur ledarskap, individuella skillnader, arbetsmiljö och sätt att ta sig an problemet påverkar den kreativa processen.

Man skiljer inom forskningssammanhang på kreativitet och innovation. Kreativitet är en process som är individuell, medan innovation är något man gör i samspel med, eller för andra.

Jag har utgått ifrån teorier som betonar hur individer gemensamt skapar innovation och är intresserad av hur till exempel lekfullhet, autonomi, social miljö och öppenhet kan vara faktorer som gynnar eller hindrar en kreativ process.

Jag har gått igenom en stor del forskning och litteratur om kreativa företag, kreativa processer och hur innovativa företag arbetar, och vill nu undersöka verkligheten. Min vilja är därför att få möjligheten att besöka och intervjua ett kreativt företag i Västmanland. Målet med intervjuerna är att få höra er berätta om den kreativa processen på er arbetsplats med egna ord. Eftersom jag vill höra om era upplevelser är mina frågor öppna och styrs mycket av den person som blir intervjuad.

Att medverka i studien är helt frivillig och man får när som helst avbryta sitt deltagande. Ni har möjligheten att ta del av materialet och alla intervjuer används bara i den här uppsatsen. Jag kommer att spela in intervjuerna med syftet att kunna skriva ner det som sägs i textform. När jag redovisar resultatet i form av min examensuppsats på Mälardalens högskola kommer företaget och de intervjuade att aidentifieras

Bilaga 2

Intervjuguide

Frågor	
Hur länge har du arbetat här?	Inledande
Vad är dina arbetsuppgifter?	Inledande
Berätta om någon gång du känt dig kreativ i ditt arbete.	Individens kreativa process
Berätta om en lyckad kreativ process på arbetet.	Individens kreativa process
Vad är viktigt för dig när du ska skapa något (en kreativ process)?	Individens kreativa process
Hur upplever du att omgivningen påverkar dig i en kreativ process?	Organisationens kreativa klimat
Hur kommer ni oftast fram till kreativa lösningar på företaget?	Organisationens kreativa klimat
Berätta om någon gång du/ni kört fast och vad ni gjorde för att komma vidare i processen?	Organisationens kreativa klimat

Bilaga 3

I matrisen nedan redovisas den matris med sammanfattande begrepp och korta meningar som ligger till grund för analysen.

Respondent	OG-klimat	Om den kreativa processen	Att främja kreativitet	Kreativa individer	Informellt lärande	Språk	Sociokulturell teori
R1	Framhåller inte miljön utan individer. Värderingar, Icke-hierarkisk	Först kommunikation, svårt att göra vad som helst. Socialt, sedan kognitivt, sedan socialt igen. "Tratta ner"	Gemenskap, autonomi, icke-hierarkiskt. Icke-linjär process, stöd av andra. Avbrott, Familjär stämning Inkubationstid Många perspektiv	Produkten avgör kreativitet, men att passa in i gruppen är viktigast	Baserar verksamheten på informellt lärande (juniorer), Allt går ut på att lära sig vad kunden vill ha?	En lyckad kreativ process handlar om att definiera problemet. Associationer är grunden där man hjälper varann. Avslappnat, informellt språk.	Juniorer som lär sig av andra. Kreativitet ligger i att få mycket input.
R2	Struktur, autonomi, individer	Kommunikation i grunden, en kollektiv process med kunden. Alla perspektiv är viktiga. "Tratta ner"	Icke-hierarkiskt. Modeller/struktur	Vissa är mer kreativa än andra	Lärandeprocess om vad kunden vill ha och behöver. Erfarenheter att använda i uppdrag.	En lyckad kreativ process handlar om att definiera problemet. Associationer i kreativa processen	Erfarenheter att använda i uppdrag.
R3	Struktur, autonomi, individer	Tratta ner, tematisera, spetsa, definiera problemet. Måste få ta tid.	Struktur, autonomi, ge människor utrymme att skapa genom ekonomi, plats, tid	Kreativitet är en sak, att producera något kreativt är en annan sak.	Lära om mottagaren och lära mottagaren.	Att skapa något kreativt handlar alltid om att förmedla det	Erfarenheter och intryck skapar det kreativa.
R4	Struktur, autonomi, individer	Skicklighet,	Struktur, autonomi.	Kreativa individer är skickliga med en verktygslåda.	En produkt kan vara hur kreativ som helst om inte mottagaren lär sig att använda den.	Lösningen ligger i att förmedla lösningen på rätt sätt. Översätta den kreativa till verkligheten.	Produkter är en diskussion.
R5	Struktur, autonomi, värderingar,	Nyfikenhet, ambition, vilja att utvecklas. Behövs ramar men	Icke-hierarkiskt. frihet med ramar,	Nyfikna, ambitiösa, tar mycket intryck och lär sig från andra	Lärande av varandra på arbetsplatsen. Uppmuntrar att utveckla	Få kunden att förstå och tro på idén. Diskuterar mycket	Erfarenhet, diskussion och olika kompetenser ger kreativitet

		också frihet och självförtroende			sig själva. Bygger på sig verktyg som kan kombineras.	sinsemellan ramverket. Lyssna på kunden.	
R6	Värderingar, individer,	Många perspektiv sedan trätta ner. Måste få ta tid.	Autonomi med ramar, måste få ta tid.	Skicklighet med en verktygslåda att kombinera med.	Lära sig vad kunden vill ha,	Lösningen måste vara lösningen på rätt problem. En lyckad produkt handlar om förstå problemet, få kunden att förstå problemet och ge alla samma inre bild	Olika kompetenser ger kreativa processer
R7	Autonomi, struktur	Skicklighet, hjälpas åt.	Rätt uppdrag		Lära sig om kunden genom dialog	Informellt	

Nedan visas exempel på hur meningar kunde se ut i det tredje steget av analysmetoden där citat reducerades till sammanfattande meningar som kunde spegla respondenternas svar.

R3

Ser inte mig själv som kreativ men väldigt nyfiken, engagerad och ambitiös

Vi har en tydlig ram, sen finns det möjlighet att vara väldigt kreativ inom ramen.

Uppmuntrar alla att prova och vara kreativa.

Vilja att utvecklas ger kreativitet och skicklighet

Ta ansvar, ta beslut och lös problemet. Ge folk frihet men också ramar.

Anställer gärna människor med nya perspektiv, annan kompetens men som också passar in

Diskussionen bidrar med ramen där individen får vara kreativ i

Att vara kreativ handlar någonstans om att vara driven och inte ge sig förrän den bästa lösningen uppenbarar sig

Detaljerna är det som gör skillnaderna

Nära marknaden

Kombinerar sin egen stil med något man sett