



Akademien för Innovation, design och teknik

En studie om transformativt ledarskap inom teknikföretag

Vilken roll spelar ett transformativt ledarskap i att skapa en miljö som främjar kreativitet och idégenerering bland anställda inom teknikföretag?

Jan Abdi

Huvudområde: Innovationsteknik
Nivå: G2E
Högskolepoäng: 12 hp
Program: Innovationsprogrammet
Kursnamn: Examenskurs i Innovationsteknik
Kurskod: INO334

Handledare: Peter Selegård
Examinator: Anette Strömberg

Seminariedatum: 2024-05-28
Betygsdatum: 2024-06-21

Förord

Jag vill rikta ett varmt tack till min handledare Peter Selegård, vars stöd och vägledning har varit ovärderlig under hela studiens gång. Hans insiktsfulla feedback och engagemang har varit avgörande för att driva forskningen framåt och för att utveckla mina analytiska och metodologiska färdigheter.

Ett stort tack till alla respondenter som generöst deltog i studien och delade med sig av sina erfarenheter och insikter. Er medverkan har varit helt avgörande för att möjliggöra denna studie och för att ge djupare förståelse för ämnet. Jag är också djupt tacksam för alla deltagare som gjorde det möjligt att genomföra J&D-testet.

Ett särskilt tack till Bengt Köping Olsson, vars expertis och bidrag till den kreativa delen av studien har varit ovärderlig. Hans insikter har bidragit till att bredda perspektiven och fördjupa förståelsen för kreativitetens roll inom teknikföretag.

Slutligen vill jag tacka oppositionsgrupperna och seminariumledarna som bidrog med värdefulla synpunkter och kritik under studiens gång. Tack så mycket!

2024-05-28

Jan Abdi

Sammanfattning

I dagens moderna arbetsmiljö är kravet på innovation och kreativitet avgörande för organisationers överlevnad och framgång. Ledarskapets roll är central i skapandet av en miljö som främjar kreativitet och idégenerering bland anställda. Denna studie syftar till att undersöka vilken roll transformativt ledarskap spelar i att skapa en miljö som främjar kreativitet och idégenerering bland anställda inom teknikföretag. Metodavsnittet beskriver noggrant forskningsmetodiken och urvalet av respondenter, samt genomförandet av intervjuerna och J&D-testet. I studien har tre olika respondentgrupper intervjuats: två anställda, två ledare och en informant, för att kunna svara på forskningsfrågan. Resultaten från dessa intervjuer gav insikter om hur ett transformativt ledarskap främjar kreativitet och idégenerering på arbetsplatsen. Vidare diskuteras även frågor som rör forskningsetik och hur dessa har hanterats och beaktats under forskningsprocessen. I teoriavsnittet definieras begreppet ledarskap och tre olika ledarstilar diskuteras: transformativt, transaktionellt och tjänande ledarskap. Vidare utforskas begreppet kreativitet, inklusive individuell, grupp och organisatorisk kreativitet, samt innovation och idegenerering. I empiriavsnittet presenteras resultaten av intervjuerna och J&D-testet. Intervjuerna har analyserats med hjälp av tematisk analysmetod och organiserats under olika teman, som var och ett är kopplat till ett specifikt övergripande tema. Analysen från intervjuerna visar att transformativa ledare skapar en miljö som inspirerar och engagerar medarbetarna, samtidigt som de utmanar traditionella tankemönster och uppmuntrar divergent tänkande. Resultaten från J&D-testet ger ytterligare insikter i deltagarnas kreativa förmågor och visar att dessa teknikföretag med ett transformativt ledarskap har en gynnsam arbetsmiljö för individuell kreativitet och idegenerering. Slutsatsen är att ett transformativt ledarskap är avgörande för att främja kreativitet och idegenerering inom teknikföretag, och att en sådan ledarstil är en nyckelfaktor för framgångsrika innovationsprocesser.

Nyckelord: Transformativ, ledarskap, kreativitet, innovation, organisation, idegenerering och teknik.

Abstract

In today's modern work environment, the demand for innovation and creativity is crucial for the survival and success of organizations. The role of leadership is central in creating an environment that promotes creativity and idea generation among employees. This study aims to investigate the role of transformational leadership in creating an environment that promotes creativity and idea generation among employees in technology companies. The method section carefully describes the research methodology and the selection of respondents, as well as the conduct of the interviews and the J&D test. In the study, three different respondent groups were interviewed: two employees, two managers and an informant, in order to answer the research question. The results of these interviews provided insights into how transformative leadership promotes creativity and idea generation in the workplace. Furthermore, issues related to research ethics and how these have been handled and taken into account during the research process are also discussed. In the theory section, the concept of leadership is defined and three different leadership styles are discussed: transformative, transactional and servant leadership. Furthermore, the concept of creativity is explored, including individual, group and organizational creativity, as well as innovation and idea generation. In the empirical section, the results of the interviews and the J&D test are presented. The interviews have been analyzed using the thematic analysis method and organized under different themes, each of which is linked to a specific overarching theme. The analysis from the interviews shows that transformative leaders create an environment that inspires and engages employees, while challenging traditional thought patterns and encouraging divergent thinking. The results of the J&D test provide further insight into the creative abilities of the participants and show that these technology companies with a transformative leadership have a favorable work environment for individual creativity and idea generation. The conclusion is that transformative leadership is crucial for fostering creativity and idea generation within technology companies, and such a leadership style is a key factor for successful innovation processes.

Keywords: Transformative, leadership, creativity, innovation , organization, ideation and technology.

1. Inledning.....	1
1.1. Problematisering.....	2
1.2. Syfte.....	3
1.3. Forskningsfråga.....	3
1.4. Avgränsning.....	3
2. Metod.....	4
2.1. Tillvägagångssätt.....	4
2.2. Urval av respondenter.....	5
2.3. Urval av litteratur.....	6
2.4. Analys av data.....	6
2.5. Operationalisering.....	7
2.6. J&D test.....	8
2.7. Forskningsetiskt förhållningssätt.....	9
2.8. Metodkritik.....	10
3. Teori.....	13
3.1. Definition av ledarskap.....	13
3.1.1. Transformativt ledarskap.....	13
3.1.2. Transaktionellt ledarskap.....	14
3.1.3. Tjänande ledaren.....	14
3.2. Definition av kreativitet.....	15
3.2.1. Individuell kreativitet.....	15
3.2.2. Grupp kreativitet.....	16
3.2.3. Kreativitet inom organisationer.....	16
3.3. Innovation.....	17
3.3.1. Search fasen i innovationsprocessen.....	18
3.3.2. Idegenerering.....	18
4. Empiri.....	19
4.1. Transformativa ledarskapet.....	19
4.2. Stöd och resurser för kreativitet.....	20
4.3. Motivation och belöningar.....	22
4.4. Resultat av J&D testet.....	24
5. Analys & Diskussion.....	26
5.1. Transformativa ledarskapet.....	26
5.2. Stöd och resurser för kreativitet.....	27
5.3. Motivation och belöningar.....	29
5.4. Resultat av J&D testet.....	30
6. Slutsats.....	32
6.1. Resultat validering.....	32
6.2. Vidare forskning.....	33
Referenser.....	
Bilagor.....	

1. Inledning

Den moderna arbetsmiljön präglas av en ständig strävan efter innovation och kreativitet. Organisationer över hela världen står inför utmaningen att anpassa sig till snabba förändringar och förbli konkurrenskraftiga i en tid av accelererande teknologisk utveckling och globalisering. I denna kontext blir ledarskapets roll alltmer central, särskilt när det gäller att skapa en arbetsmiljö som främjar kreativitet och idégenerering bland anställda. Ledarskapet utgör själva ryggraden i hur en organisation navigerar genom komplexiteten och osäkerheten som kännetecknar dagens affärsklimat (Nabil et al., 2017).

En viktig aspekt av ledarskapets roll är dess förmåga att stimulera och stödja innovationsprocessen. Innovativa idéer och kreativitet är inte bara produkten av individers talanger, det är också resultatet av en miljö där anställda känner sig inspirerade, uppmuntrade och har befogenheter att tänka utanför etablerade ramar (Hughes et al., 2018). I denna kontext blir det nödvändigt att noga undersöka och förstå vilka ledarskapsattribut som är mest avgörande för att skapa och upprätthålla en sådan miljö.

Cropley (2006) och Agbor (2008) belyser den avgörande roll som kreativitet har i innovationsprocessen och betonar dess betydelse för att driva nya idéer från koncept till marknadsstillämpning. Med utgångspunkt i författarnas insikter går denna avhandling djupare in på den dynamiska relationen mellan ledarskap och skapandet av en kreativ miljö som främjar idégenerering bland anställda. I hjärtat av organisationsutvecklingen ligger kreativitetens begrepp – katalysatorn som tänds för innovation och driver företag mot tillväxt och hållbarhet. Skribenterna understryker kreativitetens oundgängliga natur i innovationsprocessen och påpekar hur nya idéer fungerar som livsnerven som driver framsteg och driver ekonomisk utveckling. Utan en stadig ström av nya och uppfinningsrika idéer riskerar innovationsprocessen att stagnera, vilket kan hindra organisationer från att anpassa sig till föränderliga marknadsdynamiker och ligga steget före.

Teorierna ovan riktar ljuset mot flera olika ledarskapsstilar, däribland transformativt ledarskap, transaktionellt och tjänande ledarskap. Den vanligaste ledarskapsstilen inom organisationer är transaktionellt ledarskap där ledaren fokuserar mycket på traditionella arbetsstrukturer där det är en utbytande process av belöning och bestraffning utifrån anställdas prestationer (Strategic Direction, 2011; Lee et al., 2020; Burke et al., 2006). Det tjänande ledarskapet har en del likheter med det transformativa ledarskapet då båda ledarna ger stöd och motivation för sina medarbetare (Strategic Direction, 2011). När organisationer navigerar genom den moderna affärsvärldens komplexiteter framträder ledarskapets roll som en avgörande faktor för att forma det kreativa ekosystemet inom ett företag. Genom ett effektivt ledarskap sätter det tonen för organisationskulturen, etablerar normer, värderingar och metoder som antingen främjar eller hämmar kreativitet bland anställda (Nasir et al., 2022). Den transformativa ledarskapsstilen står i centrum för denna dynamik med sin förmåga att inspirera och engagera. Transformativt ledarskap kan liknas med dirigenten som styr orkestern av idéer och innovationer. Genom att en sådan ledare etablerar en atmosfär av tillit och stöd, möjliggör transformativa ledare vägen för kreativa processer och idegenerering. I denna dans mellan ledare och anställda blir kreativitet inte bara en möjlighet utan en självklarhet, där varje vision får flyga fritt (Strategic Direction, 2011; Lee et al., 2020; Nabil et al., 2017; Caldwell, 2012; Cheung & Wong, 2011).

1.1. Problematisering

Denna studie strävar efter att ge en ökad förståelse för de kunskapsluckor som finns i att förstå vilken roll ett transformativt ledarskap spelar i att skapa en miljö som främjar kreativitet och idégenerering bland anställda inom teknikföretag. Enligt informanten B. Köping Olsson (personlig kommunikation, 8 april 2024) förklarar *“jag tror att det är ett stort kunskapsglapp eller tapp [...] teknikföretag behöver förstå och införliva i sina utvecklingsprocesser att ALLA anställda är mycket viktiga resurser [...] man måste inse att kreativitet kostar, det måste få ta tid”*. Vid sökning av litteratur och artiklar med studiens sökord har det inte framkommit många relevanta källor kopplade till ämnesområdet. Forskaren bedömde att denna brist på relevanta artiklar indikerar att det kan finnas en brist på forskning inom detta område.

En av de primära utmaningarna som organisationer står inför är bristen på tydlig forskning som undersöker kopplingen mellan ledarskap och kreativitet på arbetsplatsen. Trots att det finns en omfattande litteratur som fokuserar på antingen ledarskap, kreativitet eller innovation, är det mindre vanligt att dessa studier integrerar dessa två aspekter och undersöker hur de samverkar för att påverka arbetsmiljön inom organisationer. Detta skapar ett gap i förståelsen av hur ledare kan effektivt stödja och främja kreativitet och idégenerering bland sina anställda. B. Köping Olsson (personlig kommunikation, 8 april 2024) förklarar *“Om jag bara håller mig till kreativitet så skulle jag säga att en trend som pågått ett antal år är att användningen av ordet kreativitet minskar [...] innovationsbegreppet liksom kannibaliserat på kreativitet”*.

I dagens dynamiska och konkurrensutsatta affärsmiljö står många teknikföretag och organisationer inför en rad komplexa utmaningar och förändringar. För att förbli konkurrenskraftiga och möta marknadens krav krävs det att organisationer kontinuerligt utvecklar och implementerar innovativa lösningar. En av de viktigaste faktorerna för att driva innovation inom organisationer är kreativitet och idégenerering, som utgör grunden för utvecklingen av nya produkter, tjänster och affärsmodeller (Cropley, 2006).

Trots den ökade medvetenheten om vikten av kreativitet och idégenerering står många organisationer inför utmaningar när det gäller att skapa en arbetsmiljö som främjar dessa processer på ett effektivt sätt. En av de mest avgörande faktorerna för att lyckas med detta är ledarskapet inom organisationen. Ledare spelar en central roll i att etablera och upprätthålla en kultur som främjar kreativitet och idégenerering bland anställda. Ledarna måste inte bara förstå vikten av dessa processer utan också aktivt stödja dem genom att skapa en tillitsfull och öppen arbetsmiljö där medarbetare känner sig fria att utforska nya idéer och experimentera med nya tillvägagångssätt. Genom att fokusera på att motivera medarbetarna, främja en kultur av tillit och öppenhet samt uppmuntra till kreativitet samt lärande, kan transformativa ledare bidra till att skapa en dynamisk och adaptiv organisation som är rustad för att möta framtidens utmaningar (Nasir et al., 2022; Plucker 2022; Nabil et al., 2017; Lee et al., 2020; Cheung & Wong, 2011; Agbor, 2008).

Denna studie erbjuder ett betydande innovations- och kunskapsbidrag genom att utforska och analysera rollen som ett transformativt ledarskap spelar i att skapa en miljö som främjar kreativitet och idégenerering bland anställda inom teknikföretag. Studien bidrar till både den teoretiska och praktiska förståelsen av innovationsteknik. Genom att undersöka hur transformativt ledarskap påverkar miljön för kreativitet och idégenerering kan denna studie hjälpa till att utveckla organisationskulturen inom dessa två teknikföretag. Dessutom kommer denna studie att fylla detta

forskningsområde med ny kunskap och genom empiriskt underbyggda insikter bidrar studien till teoriutveckling samt en bättre förståelse av det transformativa ledarskapets roll.

1.2. Syfte

Syftet med detta examensarbete är att analysera och förstå vilken roll ett transformativt ledarskap spelar i att skapa en miljö som främjar kreativitet och idégenerering bland anställda inom teknikföretag. Denna studie syftar också till att öka förståelsen för de specifika faktorer som stödjer kreativitet och idégenerering inom teknikföretag.

1.3. Forskningsfråga

Vilken roll spelar ett transformativt ledarskap i att skapa en miljö som främjar kreativitet och idégenerering bland anställda inom teknikföretag?

1.4. Avgränsning

För att möjliggöra en djupgående undersökning kommer denna studie att fokusera på det transformativa ledarskapets påverkan på kreativitet och idégenerering inom specifika kontexter, såsom kunskapsintensiva branscher eller organisationer där teknologisk innovation står i centrum. I denna studie har det valts att titta på två olika teknikföretag där innovation och kreativitet är en viktig del av verksamheten. Trots att andra faktorer, som organisatorisk kultur och struktur, också är betydelsefulla, kommer de att behandlas sekundärt för att hålla sig inom ramen för denna forskning. Genom att göra dessa avgränsningar syftar studien att få en viktig och specifik analys av transformativa ledarskapets roll i att främja kreativitet och idégenerering bland anställda.

2. Metod

I metodavsnittet kommer forskningens metodik och forskningsprocess att utförligt beskrivas. Det inkluderar urvalet av deltagare, genomförandet av intervjuer och genomförandet av J&D testet. Vidare kommer frågor om forskningsetik att lyftas fram och hur de har hanterats och beaktats under forskningsprocessen. Genom att klargöra forskningsmetodiken och dess tillvägagångssätt, strävar forskaren efter att säkerställa trovärdigheten och autenticiteten hos de insamlade data och slutsatserna som dras från dem.

2.1. Tillvägagångssätt

Studiens tillvägagångssätt grundar sig på en kvalitativ forskningsansats för att utforska och förstå den komplexa dynamiken mellan transformativ ledarskap, kreativitet och idégenerering bland anställda i två teknikföretag. Studien har inte haft behov av en uppdragsgivare och därför har forskaren valt att ta bort avsnittet "behov av samproduktion". Det var ursprungligen planerat att ha en uppdragsgivare för studien, men kontakten bröts med den tänkta uppdragsgivaren när denna person slutade svara på meddelanden. Denna oväntade händelse skapade en betydande tidspress och gjorde det svårt att hitta en ersättare i tid. På grund av den tidsbegränsningen och bristen på en lämplig uppdragsgivare valde forskaren att fortsätta studien utan en uppdragsgivare och valde att istället fokusera på lämpliga respondenter till studien. Dessutom ville forskaren behålla sitt oberoende för att undvika eventuella påverkningar eller begränsningar på forskningsprocessen. Utan en uppdragsgivare kunde forskaren också ha större flexibilitet att välja forskningsmetoder och intervjuprocesser som bäst passade ämnets komplexitet och respondenternas behov.

Genom att använda sig av semistrukturerade intervjuer som huvudsaklig metod, syftar studien till att fånga respondenternas egna perspektiv och erfarenheter i förhållande till forskningsfrågan (Bryman, 2018). Intervjuerna genomfördes på tre olika respondentgrupper: två ledare, två anställda och en informant inom ämnet kreativitet och innovation. Inkluderandet av flera respondentgrupper gjordes för att kunna fånga flera perspektiv och nyanserade insikter om ämnet. En intervjuguide finns i Bilaga 1 där man kan ta del av alla intervjufrågor till respektive respondent. Detta möjliggör för läsaren att enkelt hitta en specifik fråga som den tycker är intressant.

De semistrukturerade intervjuerna har utformats noggrant med hänsyn tagen till varje respondentgrupp. Totalt har nio frågor riktats till ledarna, åtta frågor till de anställda och sju frågor till informanten, vilket syftar till att säkerställa en djupgående analys av ämnet. Intervjuerna genomfördes digitalt via verktygen Zoom och Teams. Respondenterna hade möjlighet att svara på frågorna fritt och forskaren informerade innan varje intervju att de kunde avbryta intervjun när som helst. Följdfrågor uppstod under intervjuerna då frågorna var av öppet slag och gav utrymme för att kunna djupdyka i sådant som var av intresse. Inom kvalitativ forskning är studien beroende av respondentens åsikter och ord, genom semistrukturerade intervjuer fångar man in rik empiri (Bryman, 2018).

För att säkerställa trovärdigheten och autenticiteten i studien har en respondentvalidering gjorts. Detta innebär att transkriberingarna från intervjuerna har skickats till respektive respondent där de ska haft möjlighet att korrigerera eventuella felaktigheter eller missförstånd samt bekräftat att deras svar återspeglas korrekt. Efter att intervjuerna genomförts och validerats analyserades datan med hjälp av en tematisk analysmetod tillsammans med en innehållsanalys. Denna metod möjliggjorde en

djupgående och systematisk undersökning av de mönster och teman som framkommer i respondenternas berättelser. Genom att identifiera gemensamma teman och mönster kan studien öka förståelsen för hur transformativ ledarskap påverkar kreativitet och idégenerering i teknikföretag (Bryman, 2018).

Utöver intervjuer och tematisk analys har även ett J&D test använts för att mäta deltagarnas kreativitet. Detta test ger ytterligare insikt i individens förmåga att tänka kreativt och kan bidra till att komplettera och fördjupa förståelsen av kreativitetens roll i samband med ledarskap (Österberg & Olsson, 2021). Testet gavs på distans där både ledare och anställda utförde testet inom en tidsram. Totalt deltog tio deltagare där en var ledare och nio var anställda. Testet genomfördes på endast ett teknikföretag eftersom det inte fanns tid för forskaren och målet var att utföra testet hos båda teknikföretagen.

Studien har tillämpat en abduktiv ansats, där teori och empiri integreras i en iterativ process för att generera insikter och förståelse. Detta tillvägagångssätt möjliggör även för flexibilitet i forskningsprocessen, vilket är avgörande när man hanterar komplexa och dynamiska fenomen som ledarskaps påverkan på kreativitet (Bryman, 2018). För att ytterligare stärka studiens validitet och relevans integreras teori om olika ledarskapsstilar och teorier om kreativitet. Genom att fördjupa förståelsen för hur olika typer av ledarskap kan påverka kreativitet och idégenerering, kan studien bidra med praktiska insikter och rekommendationer för teknikföretag och deras ledare.

2.2. Urval av respondenter

Valet av respondenter i studien baserades på ett målinriktat urval, vilket innebar att urvalet av respondenterna gjordes med särskild hänsyn till deras relevans för studiens syfte och frågeställning (Bryman, 2018). Forskaren sökte efter potentiella respondenter inom sitt kontaktnät på LinkedIn, med fokus på individer som var transformativa ledare inom teknikföretag och som är anställda inom dessa företag. På ledarna som valdes ut på LinkedIn framgick det på deras profil att de använde sig av transformativt ledarskap. Under intervjuerna bekräftade dessa ledare att de använde transformativa ledarskapsprinciper genom att beskriva specifika beteenden och strategier de använde för att inspirera och motivera sina team, främja innovation och skapa en stödjande arbetsmiljö. Dessa uppgifter om deras ledarskapsstil samt koppling till teorin gav forskaren tillräckligt med bevis för att klassificera dem som transformativa ledare. Det var viktigt att inkludera respondenter från olika hierarkiska nivåer inom teknikföretagen för att uppfylla studiens relevans eftersom studiens övergripande mål är att undersöka ledarskaps roll och dess påverkan på kreativitet och idégenerering bland anställda inom teknikföretag (Bryman, 2018).

Totalt genomfördes fem intervjuer inom ramen för studien. Av dessa intervjuer hölls två med ledare från olika teknikföretag, två med anställda från samma teknikföretag och en intervju med informanten Bengt Köping Olsson inom området kreativitet och innovation. Genom att inkludera dessa olika grupper av respondenter strävar studien efter att fånga in olika perspektiv och erfarenheter. Valet att behålla företagets anonymitet var av stor vikt för att uppmuntra till öppenhet och ärlighet i responsen från deltagarna samt deras rätt till konfidentialitet (Bryman, 2018).

Intervjuerna med ledarna gav insikter från personer med ansvar för att forma företagskulturen och främja kreativitet och innovation på organisationsnivå. Intervjuerna med de anställda gav perspektiv från de som arbetade närmast den dagliga verksamheten och kunde ge inblick i hur ledarskapet och organisationens kultur upplevdes på arbetsplatsen. Intervjun med informanten bidrog med mer

djupgående kunskap och insikter från en person med särskild expertis inom området, vilket kunde användas för att komplettera de övriga intervjuerna.

Valet av deltagare till J&D testet gjordes till viss del slumpmässigt, tre av forskarens respondenter (en ledare och två anställda) deltog i testet och de resterande sju valdes slumpmässigt. Detta då respondenterna var nyfikna att vara med och hade en vilja att hjälpa till med studien. De sju andra deltagarna var anställda i teknikföretaget som valdes ut av ledaren.

2.3. Urval av litteratur

Litteratururvalet omfattar forskning och teorier relaterade till transformativt ledarskap, kreativitet och idegenerering. Genom att integrera relevant teoretisk grund skapas en förståelse för befintliga kunskapsluckor och möjliga insatsområden. Vid val av litteratur är det essentiellt att välja vetenskapliga artiklar som är relevanta, tillförlitliga och pålitliga. De valda artiklarna hittades på databasen "Scopus" och "Google Scholar" som har många "Peer review" artiklar. Bryman (2018) förklarar att Scopus är en stor databas som har mycket trovärdig forskning. Dessa artiklar har genomgått noggrann granskning av olika mängder universitet och olika experter inom vardera ämnesområde. Detta gör att artiklarna bidrar med pålitlighet och kredibilitet för studien. Forskaren har använt Tidd & Bessant (2020) och Goller & Bessant (2017) som inte är "Peer review". Forskaren använde dessa litteraturer eftersom de innehöll mycket relevant information till ämnet innovationsteknik och kreativitet. Tillsammans med andra vetenskapliga artiklar som var "Peer review" stärkte detta användningen av litteraturen för att öka trovärdigheten. Informanten har även bidragit med djupgående kunskap och insikter för att komplettera inom både begreppen kreativitet och innovation. För att identifiera relevant forskning och vetenskapliga artiklar har studien utfört en litteraturgenomgång med hjälp av sökorden: "transformative", "leadership", "creativity", "innovation", "organization", "ideation" och "technology".

Metodboken av Bryman (2018) utgör en grundläggande referenspunkt för denna studie, då författaren ingående beskriver olika metoder och tillvägagångssätt inom samhällsvetenskaplig forskning. Genom att följa råden och metoderna som presenteras i boken har studien kunnat utforma en strukturerad och tillförlitlig forskningsdesign för att undersöka ämnet på ett systematiskt och välgrundat sätt. Boken erbjuder inte bara en översikt över olika forskningsmetoder, utan ger även insiktsfulla råd och exempel på hur man kan genomföra forskning inom olika vetenskapliga discipliner. Den tar upp viktiga aspekter som forskningsdesign, urval av respondenter, datainsamling och analysmetoder, vilket har varit till stor nytta för att planera och genomföra den aktuella studien.

2.4. Analys av data

Efter att intervjuerna i studien genomförts och transkriberats genomgick materialet noggrann bearbetning med hjälp av tematisk analys för att finna mönster i svaren som sedan kunde bilda teman. Den tematiska analysen användes tillsammans med en innehållsanalys där materialet kodades för att finna preliminära teman utifrån gemensamma beröringspunkter och för att hitta passande citat som kunde belysa de teman som sedan valdes. Genom användandet av kodning för att analysera transkriberingen kan man välja ut specifika citat och gruppera dem med rätt tema vilket möjliggör att analysprocessen blir strukturerad och systematisk vid analys av empirin (Bryman, 2018).

Målet var att hitta relevanta teman för att senare kunna bygga det vidare till huvudrubriker till empiri och analysavsnittet. De intervjuade respondenterna nämnde liknande svar och ordval vilket tyder på att dessa teknikföretag är bekanta med begreppen "kreativitet", "transformativt ledarskap",

“idegenerering”. Transkriberingen av det inspelade intervjumaterialet utfördes genom noggrant lyssnande på materialet flera gånger. Genom denna metod minimerades risken att förlora viktig information som kunde vara relevant för undersökningen. Färgkodning användes i det transkriberade materialet för att identifiera och koppla ihop viktiga teman. Intervjuerna granskades parallellt med flera texter samtidigt på datorn för att underlätta analysprocessen (Bryman, 2018). Merriam & Tisdell (2016) tar upp vikten att både utnyttja tematisk och innehålls analys detta för att när man väl lyckas hitta unika kodningar kan man djupare analysera med båda metoderna vilket är vanligt inom kvalitativ forskning. Teman som identifierades var “transformativa ledarskapet”, “belöningar”, “motivation”, “stöd” och “resurser för kreativitet”.

J&D-testet analyserades med hänsyn till de kriterier som Österberg & Köping (2021) har presenterat, där man bedömer utifrån tre kriterier: 1. Frekvens 2. kombination 3. originalitet. Testet genomfördes på ett av de två teknikföretagen då det inte fanns tidsutrymme att genomföra på båda. Syftet med testet är att fånga en bedömning på kreativiteten och idegenereringen bland tio deltagare på ett teknikföretag.

2.5. Operationalisering

För att besvara forskningsfrågan har en datainsamling genomförts, med stöd från litteratur och utvalda akademiska verk för att vägleda processen. Studien använde sig av semistrukturerade intervjuer där totalt fem intervjuer hölls (två med ledare på olika teknikföretag, två med anställda på samma teknikföretag och en informant). Dessutom genomfördes ett J&D-test för att mäta idegenereringen och kreativiteten på ett av teknikföretagen. Genom testet kunde lärrika insikter och lärdomar om företagets kreativitet erhållas. Exempel på frågor som har ställts till respondenterna för besvara forskningsfrågan är: Denna fråga ställdes till båda ledarna och gav väldigt intressant empiri till studien då man fick deras syn på hur de arbetar och ledarens egna tankar kring transformativ ledarskap “Vilken roll tror du att ledarskap spelar när det gäller att främja kreativitet och idegenerering bland dina anställda? Vad tänker du på om jag säger en transformativ ledare?” (Bilaga 1). En fråga som ställdes till de anställda var “Hur upplever du att ledarskapet påverkar din motivation att vara kreativ och innovativ i ditt arbete?” Här fick studien väldigt rik information då man innan fått perspektiv från en ledare och nu ett perspektiv från medarbetarna (Bilaga 1). Studien har haft som mål att fånga alla tre perspektiv därför infördes en intervju med informanten Bengt Köping Olsson som kunde komplettera information och förklara sin syn på ledarskapets förhållande med kreativitet och idegenerering. En fråga som var intressant för studien och forskaren var “Vilka trender ser du när det gäller forskning om kreativitet och innovation inom teknikföretag och organisationer? Finns det tillräckligt med forskning eller är det brist och isåfall varför tror du det?” (Bilaga 1). Informanten tog upp mycket bra synpunkter gällande forskningen kring begreppen kreativitet och innovation kopplat till dagens teknikföretag.

Ledarskap - Nabil et al. (2017) definierar ledarskap när en individ med makt inspirerar och motiverar en grupp av individer för att nå ett gemensamt mål. Ledarskap har olika former beroende på struktur och kontext då en ledare även kan vara autokratiskt eller transaktionell, vilket innebär att ledaren fattar egna beslut utan att involvera andra medarbetare samt belöna eller bestraffa prestationer genom organisationens målsättningar. I denna studie kommer det att nämnas olika ledarstilar i det teoretiska avsnittet men fokuset ligger på det transformativa ledarskapet.

Transformativ ledarskap - Lee et al. (2020) förklarar denna typ av ledarstil som en chef som motiverar sina anställda och skapar en vision för organisationens möjligheter. En transformativ ledare

sätter gruppens behov över sina egna intressen och ser stor vikt på kreativ utveckling. Denna typ av ledarstil är passande för organisationer som arbetar med innovationer och ständigt vill utveckla sina kreativa förmågor (Lee et al., 2020; Strategic Direction, 2011; Nabil et al., 2017; Cheung & Wong, 2011; Plucker, 2022). Studien intervjuar två transformativa ledare på två olika teknikföretag där de kan förklara sitt perspektiv på vikten av ha en arbetsmiljö som ger möjlighet till kreativitet och idegenerering för medarbetarna.

Kreativitet - Enligt Goller & Bessant (2017) innebär kreativitet att man utmanar och överskrider etablerade normer samt att man betraktar saker och situationer på ett nytt och annorlunda sätt. Man tar fram sin fantasi och bygger originella idéer för att ta fram en unik lösning. Baucus et al. (2008) nämner att det krävs att man vågar ta risker för att kreativa möjligheter blomstrar. Studien har ett fokus på kreativa förmågan hos teknikföretagen och de anställda, intervjuer och ett J&D test kommer att göras för att samla in data. Testet ska mäta den kreativa förmågan hos de anställda.

Idegenerering - Idegenerering är en central del inom innovation och här genererar man ett stort spektrum med idéer för att komma fram med en eller flera unika idéer. Genom en stark idegenerering kan gruppen ta fram värdefulla kreativa lösningar på en specifik problemlösning (Tidd & Bessant, 2020). Idegenerering tas även upp inom studien i teoriavsnittet och genomförandet av J&D testet har förmågan att analysera antalet idéer som kan genereras bland 10 deltagare på ett teknikföretag.

2.6. J&D test

J&D-testet är ett verktyg för att mäta kreativitet och divergent tänkande hos individer. Testet består av att individen ombeds att generera så många idéer eller lösningar som möjligt inom en given tidsram, utifrån två figurer. Genom att bedöma mängden och variationen av de genererade idéerna kan forskare och psykologer bedöma en persons förmåga till divergent tänkande, vilket är en viktig komponent i kreativitet. J&D-testet används ofta inom forskning och i utbildningssammanhang för att bedöma och stimulera kreativitet hos individer. Testet är enkelt och går att genomföra när som helst då det endast behövs ett papper och en penna. På testformuläret står det instruktionerna: *”kombinera de två formerna/bokstäverna för att bilda så många meningsfulla objekt som möjligt. Om du inte förstår vad du ska göra eller är osäker, kan du göra din egen tolkning eller ta chanser (tidsram: 5 minuter)”* (Österberg & Olsson, 2021 s.22). Test-formuläret som använts kan hittas i Bilaga 2.

Österberg & Olsson (2021) hävdar att genom att bedöma hur människor läser av symboliska representationer som t.ex bokstäver kan man göra en bedömning om hur människors kreativa förmåga är. Syftet med J&D testet är att mäta antalet idéer på ett effektivt och enkelt sätt. I detta fall är det bokstäverna J och D som ska användas då man ska försöka skapa både meningsfulla och många lösningar. Ett exempel på en lösning är om deltagaren inte använder figurerna som bokstäver utan grafiska byggstenar och kombinerar dem till meningsfulla objekt som till exempel ett paraply då man använder J som handtaget och man vänder D:et 90 grader för att den ska representera toppen på ett paraply. Österberg & Köping (2021) förklarar att resultatet av testet analyseras utifrån tre dimensioner: Frekvens, kombination och originalitet. Dessa kommer att vara till grund vid analys av J&D testet.

- Frekvens: Här räknar man antalet konstruerade objekt och kollar på om försökspersonen förstått figurernas betydelse (Österberg & Köping, 2021).

- Kombination: Här kollar man om försökspersonen kombinerar figurerna för att skapa en lösning. Ifall individen kombinerar bedöms det som originella och meningsfulla kombinationer men skulle kombinationerna vara otydliga räknas de som meningslösa (Österberg & Köping, 2021).
- Originalitet: Här kollar man om försökspersonen använder figurerna som något annat än bara just bokstäverna J och D. Om individen skapar hela ord eller initialer anses de vara bokstäver (Österberg & Köping, 2021).

Testet samlar in frekvens, originalitet och kombination som visar en individs nivå av kreativ produktivitet genom idegenerering. Testet ger en bedömning från en skala från 1 (lägst) till 9 (högst). Det är inte möjligt att få ett indexvärde på 9 (högsta värdet) om endast bokstäver skrivs men kommer få en högre bedömning än en person som endast skapat ett eller två meningsfulla objekt. Om en person kombinerar figurerna och skapar t.ex 20 meningsfulla objekt kan en bedömning på 8-9 ges, men om en försöksperson skapar 10 meningsfulla objekt och 10 bokstäver skulle bedömningen vara lägre än personen med 20 meningsfulla (Österberg & Köping, 2021).

2.7. Forskningsetiskt förhållningssätt

Studien har förhållit sig till de fyra etiska forskningsprinciperna som Bryman (2018) benämner: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Dessa fyra principer är väldigt viktiga inom forskningen och utgör en ram för att säkerställa etiskt korrekta och ansvarsfulla forskningsmetoder. Genom att följa dessa principer har studien kunnat garantera respektfull behandling av deltagarna och deras integritet samt säkerställa att forskningen utförs på ett transparent och rättvist sätt (Bryman, 2018).

Bryman (2018) förklarar att informationskravet handlar om att forskaren är ansvarig för att tillhandahålla korrekt och tillräcklig information till de potentiella deltagarna i studien. Det är viktigt att man tydligt presenterar syftet med studien, metoder som kommer att användas och även de förväntade resultaten. Genom att vara öppen och ärlig till deltagarna samt ge dem all information ger forskaren dem möjlighet att fatta ett beslut om de vill delta eller avstå från studien. En korrekt informerad deltagare skapar inte bara trovärdighet för studien utan säkerställer också att deltagarna känner sig respekterade och skyddar deras integritet (Bryman, 2018). Under intervjuprocessen har dessa etiska principer tillämpats noggrant för att säkerställa en etiskt korrekt och ansvarsfull forskning. För att möta informationskravet har varje potentiell deltagare tillhandahållit en detaljerad beskrivning av studiens syfte och metodologi innan de gav sitt samtycke till att delta. Genom att förse deltagarna med denna information gavs de möjlighet att fatta välgrundade beslut om sin deltagande.

Bryman (2018) beskriver samtyckeskravet att forskaren måste erhålla aktivt och informera samtycke från varje deltagare innan de inkluderas i studien. Detta innebär att deltagarna ges möjlighet att fritt välja om de vill delta i studien eller inte, och hur de vill medverka. Att respektera deltagarnas rätt att fatta beslut om sin egen delaktighet är avgörande för att upprätthålla etiska forskningsprinciper (Bryman, 2018). Vid genomförandet av intervjuerna har samtyckeskravet respekteras genom att varje deltagare aktivt och informerat samtycke till att delta. Deltagarna fick möjlighet att välja om de ville delta i intervjun och i vilken omfattning de ville medverka. De hade dessutom rätt att avbryta sin medverkan närsomhelst under forskningsprocessen.

Bryman (2018) framhåller att konfidentialitetskravet handlar om att när forskaren samlar in information från deltagarna ska de behandlas med sekretess och skyddas från obehörig åtkomst. Forskaren är skyldig att respektera deltagarnas integritet genom att säkerställa att deras personuppgifter och känsliga information inte delas med någon annan. Genom att upprätthålla konfidentialiteten förbinder sig forskaren att skydda deltagarnas privatliv och förtroende i forskningsprocessen (Bryman, 2018). För att upprätthålla konfidentialitetskravet har all insamlad information behandlats med högsta sekretess och skyddats från obehörig åtkomst. Deltagarnas personuppgifter och känslig information har hanterats med stor noggrannhet för att säkerställa deras integritet och förtroende. Endast forskaren hade tillgång till intervjudata och alla uppgifter anonymiserats för att ytterligare skydda deltagarnas identitet. Forskaren använde sig av kodnamn som L1 och L2 för ledarna, och A1 och A2 för de anställda, detta för att endast forskaren kunde identifiera vem respondenten var.

Bryman (2018) förklarar att nyttjandekravet innebär att forskaren endast får använda den insamlade informationen för studiens specifika syfte och inte vidarebefordra den till andra ändamål. Detta innebär att forskaren måste använda data på ett etiskt och ansvarsfullt sätt som är i linje med deltagarnas intressen och välbefinnande. Författaren nämner även att begränsa användningen av data till studiens ändamål, visar forskaren respekt för deltagarnas bidrag och säkerställer att de inte exploateras eller exponeras på ett olämpligt sätt. När det gäller nyttjandekravet har forskaren endast använt den insamlade informationen för att uppfylla studiens specifika syfte. Forskningsresultaten har behandlats med respekt och används endast för att generera insikter och förståelse för ämnet kring ledarskap, kreativitet och idégenerering inom teknikföretag. Genom att begränsa användningen av data till forskningsändamål har forskaren säkerställt att deltagarnas bidrag respekteras och att deras integritet och välbefinnande skyddas. Efter att studien har betygsatts kommer allt material att raderas för att säkerställa att materialet endast användes för denna studies syfte.

2.8. Metodkritik

Validitet och reliabilitet är begrepp som används inom kvantitativa studier. Eftersom denna studie använder en kvalitativ forskningsansats kommer dess motsvarande begrepp trovärdighet och autenticitet att användas. Bryman (2018) förklarar att trovärdighet (credibility) är den interna validiteten där det handlar om hur trolig resultatet är. Detta menas om forskaren har följt forskningsprocessen korrekt och möjliggör en respondentvalidering till alla deltagande i studien. Anledningen är för att bekräfta om forskaren förstått empirin korrekt och att inget av den insamlade datan förvrängs felaktigt. I denna studie gavs det möjlighet för respondenterna att korrigera och tydliggöra efter färdig transkribering. Detta ger deltagarna en möjlighet att bekräfta empirin och minska felaktiga beskrivningar vilket stärker studiens trovärdighet.

Författaren tar upp överförbarhet (transferability) vilket är den externa validiteten som handlar om ifall studiens resultat kan användas inom andra sammanhang. Studien lyfter upp om miljön inom två teknikföretag och denna kontext är viktig att den överensstämmer med rätt beskrivning för att kunna tillämpa den i en ny studie. Den insamlade datan beskriver kontexten med respondenternas egna ord om hur de ser på ledarskap, kreativitet och idégenerering vilket kan tillämpas i andra sammanhang för vidare forskning. Bryman (2018) lyfter upp begreppet pålitlighet (dependability) vilket har likheter med reliabilitet där forskaren antecknar och skriver ner forskningsprocessen. Detta gör studien tillgänglig för alla och möjlighet att bedöma samt genomföra en liknande forskning. I denna studie har allt presenterats i avsnitt "tillvägagångssätt" i metodkapitlet.

Bryman (2018) förklarar begreppet konfirmera (confirmability) vilket är om forskaren undviker att påverka studien med sina egna värderingar eller åsikter. Detta är något viktigt inom forskning då forskaren inte ska påverka studiens resultat med egna tankar och istället låta processen sköta undersökningen. Här kopplas man in i objektiviteten och för att säkerställa att inga personliga värderingar påverkat denna studie har forskaren använt informanten Bengt Köping Olsson för att ge sin syn på kreativitet samt fyra andra intervjuer (två anställda och två ledare på teknikföretagen x och x). Alla intervjuer i studien har genomgått en respondentvalidering för att säkerställa att ingen fel bild presenteras.

Under intervjuerna visade deltagarna en öppenhet och engagemang som underlättade för forskarna att utforska ämnet djupare. Deras svar gav rikligt med information som var värdefull för studien. Eftersom forskaren genomförde alla intervjuer digitalt kan det ha tillfört vissa begränsningar eftersom man kan missa kroppsspråk. Det hade upplevts mer personligt att träffas ansikte mot ansikte då även respondenterna hade upplevt det mer avslappnat. Studien hade kunnat genomföra intervjuerna på plats för att stärka trovärdigheten och även för att få en uppfattning om arbetsplatsens atmosfär (Bryman, 2018). De semistrukturerade intervjuerna gav möjlighet att förstå respondenternas tankar och erfarenheter genom användandet av inledande frågor vilket följdes upp av uppföljningsfrågor. Inga av intervjufrågorna tillhandahölls i förväg till respondenterna, delvis för att undvika att de kände till ordningen på frågorna eller hade möjlighet att förbereda sina svar inför intervjun. Målet var att påverka respondenternas svar så lite som möjligt för att intervjuerna skulle ge mer ärliga och autentiska svar för att kunna göra en trovärdig studie. En annan anledning till att frågorna inte gavs ut på förhand var att skapa en mer spontan dialog och möjliggöra en djupare inblick i respondenternas svar (Bryman, 2018). Intervjufrågorna kunde ha planerats mer noggrant och formulerats mer specifikt för att få mer specifika svar kring det transformativa ledarskapet.

Intervjuerna har vidare analyserats med hjälp av tematisk analys vilket har sina fördelar till studien men även sina begränsningar. En av begränsningarna är att kodningsprocessen kan skapa tolkningsbias vilket kan påverka validitet i studien. Det kan vara en utmaning att analysera och koda stora mängder data vilket kan påverka resultatets trovärdighet. Användandet av tematisk analys har underlättat att identifiera teman och kodning som har möjliggjort en röd tråd i studien (Braun & Clarke, 2006). I studien har en informant valts för att stärka kunskapen inom ämnet kreativitet. Det finns en del begränsningar med informanter där Bryman (2018) förklarar att det kan vara en utmaning att upprätthålla en regelbunden kontakt. I vissa fall kan informanten inte vara tillgänglig eller att man slutar svara och dessa faktorer kan påverka resultatets reliabilitet. Studien har planerats noggrant och forskarens medvetenhet om öppen kommunikation med informanten har varit en primär nyckelfaktor. I forskarens fall skedde all kontakt med informanten smidigt via mejl och digitalt möte på Teams.

J&D-testet, som genomfördes på endast ett teknikföretag, ger en begränsad insikt i hela företagets verksamhet. Eftersom de respondenter från två olika teknikföretag intervjuades, hade det varit fördelaktigt att genomföra testet på båda företagen för att kunna analysera likheter och skillnader. Totalt deltog 10 personer i testet, men för att få en djupare förståelse av organisationens kreativitet krävs det att fler deltagare genomför testet. Det är även viktigt att forskaren noggrant och kritiskt granskar sin litteraturgenomgång samt utvärderar det material som ska användas. Denna process är avgörande för att skaffa en djupare förståelse för ämnet och identifiera eventuella brister inom forskningsområdet. De använda litteraturerna och artiklarna har granskats för att säkerställa att de är peer-reviewed. Två av litteraturerna, Tidd & Bessant (2020) och Goller & Bessant (2017), är dock inte peer-reviewed men har ändå valts för studien eftersom de innehåller mycket relevant teori kopplat till

ämnetsområdet. Vidare är det av betydelse att forskaren inte bara väljer ut studier som bekräftar deras förutbestämda hypoteser, då detta kan snedvrída resultatet och påverka trovärdigheten i studien (Bryman, 2018).

3. Teori

I teoriavsnittet kommer fokus att ligga på tre huvudsakliga områden: ledarskap, kreativitet och idegenerering. Först kommer forskaren att definiera begreppet ledarskap och uppvisa tre olika ledarstilar: transformativt, transaktionellt och tjänande ledarskap. Därefter kommer forskaren att gå in på kreativitet och diskutera individuell, grupp och organisatorisk kreativitet. Slutligen kommer forskaren definiera begreppet innovation, presentera searchfasen i innovationsprocessen och betydelsen av idegenerering för att främja nya och innovativa lösningar.

3.1. Definition av ledarskap

Nabil et al. (2017) definierar ledarskap att man inspirerar och motiverar sina anställda för att nå en hög arbetsprestation i företaget. En annan definition som författaren lyfter är att ledarskap ses som en process där en individ påverkar en grupp av individer för att tillsammans uppnå ett gemensamt mål. Det finns många olika definitioner av ledarskap men de flesta är överens om att ledarskap handlar om att ledaren inte bara besitter auktoritet och ansvar, utan också förmågan att skapa förtroende och engagemang hos andra. Det handlar om att kunna förstå och svara på behoven hos sina medarbetare samtidigt som man driver organisationen framåt.

Ledarskap tar olika former beroende på kontext och situation. Det kan vara autokratiskt, där ledaren tar ensidiga beslut utan att involvera andra, eller demokratiskt, där beslut fattas genom samarbete och delaktighet från teamet. Dessutom kan ledarskap vara transformativt, där ledaren strävar efter att inspirera och förändra organisationens kultur och värderingar, eller transaktionellt, där ledaren fokuserar på att belöna eller bestraffa prestationer baserat på överenskomna mål (Nabil et al., 2017).

3.1.1. Transformativt ledarskap

Det finns tre olika ledarstilar som har identifierats inom ledarskapsteorier och dessa är transformationsledare, transaktionella ledare och den tjänande ledaren. Transformativa ledare är en ledare som motiverar sina anställda och har en förmåga att dela en vision för hur organisationens framtida möjligheter ser ut. Ledaren inspirerar sina medarbetare och sätter gruppens behov över sina egna individuella intressen vilket är en viktig förmåga för att möjliggöra utveckling inom organisationen. Transformativa ledare ser stor vikt på kreativ utveckling och värderar individuell roll som primär faktor för att skapa en gemensam vision (Strategic Direction, 2011). Caldwell (2012) förklarar att ledare med ett transformativt förhållningssätt söker efter nya sätt att lösa problem, vilket innebär att de utmanar människors befintliga antaganden och uppmuntrar till att tänka utanför de konventionella ramarna för att finna innovativa lösningar.

Enligt både Lee et al. (2020) och Cheung & Wong (2011) lyfter författarna upp fyra olika dimensioner som förklarar transformativt ledarskap: idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individualiserad hänsyn. Idealiserat inflytande handlar om ledarbeteendet som är beundransvärt och karismatiskt vilket medarbetare inspireras till. Inspirerande motivation handlar om att ledaren kan artikulera en inspirerande vision för framtiden vilket möjliggör för ett gemensamt mål inom organisationen. Intellektuell stimulans innebär att ledaren utmanar medarbetarnas idéer och antaganden för att uppmuntra dem att tänka kreativt och innovativt genom att öppna en dörr för att bryta normer och ta risker. Slutligen har vi den fjärde dimensionen som kallas för individualiserad

hänsyn vilket handlar om när ledaren ger personlig mentorskap utifrån varje enskild medarbetares behov och förutsättningar (Lee et al., 2020; Cheung & Wong, (2011).

Enligt Zhou & Pan (2015) hävdar de att dessa fyra dimensioner hjälper transformativa ledare till att skapa en trygg arbetsmiljö där anställda anser det lämpligt att utbyta idéer och ställa utmanande frågor. Både Lee et al. (2020) och Cheung & Wong (2011) nämner att i förhållande till kreativitet och innovation anses transformationellt ledarskap vara mest lämplig av två huvudsakliga skäl. Det första, genom att ledaren skapar en energigivande vision och inspirerar medarbetarna att prestera sitt bästa, skapar en transformativ ledare en miljö där kreativitet och innovation kan blomstra. För det andra, utmanar medarbetarna sina egna antaganden och blir uppmuntrade att tänka divergent vilket främjar för en öppen miljö som är avgörande för att generera nya idéer och lösa problem inom en organisation. Ledaren skapar relationer med sina medarbetare och genom personlig vägledning och stöd vägar de bryta sina tankemönster (Lee et al., 2020; Cheung & Wong, 2011).

3.1.2. Transaktionellt ledarskap

Både Strategic Direction (2011) och Burke et al. (2006) förklarar att transaktionellt ledarskap grundar sig på det traditionella ledarskapet där den högsta ledaren ställer stor vikt på tydliga organisationsmål och följer en affärs liknande överenskommelse med sina medarbetare baserat på en utbytande process av belöning och bestraffning. Denna typ av ledarskap fokuserar på att skapa tydliga och konkreta belöningar för att uppnå målen samt tydliga konsekvenser av att inte möta förväntningarna. Ledaren agerar som en övervakare och reagerar på anställdas prestationer, både de positiva och även de negativa. Relationen bland ledaren och medarbetarna är endast affärsinriktad och mindre inriktad på de emotionella samt de personliga aspekterna av ledarskapet (Strategic Direction, 2011; Burke et al., 2006).

Lee et al. (2020) tar upp två dimensioner av transaktionellt ledarskap: villkorlig belöning och hantering genom undantag. Skribenten förklarar villkorlig belöning gäller när en anställd får en belöning utifrån sin prestation. Belöningen kan både vara positiv eller negativ. Dessa belöningar används för att nå ett specifikt mål och används som drivkraft. Författaren tydliggör att även om dessa belöningar kan skapa en yttre motivation lyckas inte transaktionellt ledarskap främja en inre motivation som ett transformativt ledarskap aktivt strävar efter. Detta möjliggör till fri experimentation och möjlighet att tänka utanför boxen för utveckla idéer vilket det transaktionella ledarskapet begränsar för sina medarbetare. Den andra dimensionen av transaktionellt ledarskap är hantering genom undantag vilket Lee et al. (2020) definierar som "övervakning". Ledaren övervakar sina anställdas prestationer och vidtar åtgärder ifall problem sker. Författaren fortsätter med att förklara att medarbetare i sådana miljöer blir begränsade med sina kreativa och innovativa förmågor då de kan bli omotiverade när dålig prestation sker. Dessa bestraffningar görs i syfte för att nå det affärsinriktade målet inom organisationen då man följer sin plan strukturellt och ifall någon presterar sämre kan den bli tillsagd. Till skillnad från transformativa ledare där ledaren uppmuntrar sina anställda att våga göra fel bildas det en miljö som har starkare potential för kreativitet samt innovation.

3.1.3. Tjänande ledaren

Den tjänande ledaren är en ledarstil som fokuserar på att leda genom att tjäna och stödja andra. Denna idé, introducerad av Robert Greenleaf år 1977, har fått en ökad betydelse i dagens affärsmiljö där traditionella ledarskaps- och management stilar ofta har prioriterat vinst och resultat framför

individens välbefinnande och gemenskapens bästa. En tjänande ledare använder sin ledarskap med en djup förståelse för människans behov och känslor. Genom empati och lyhördhet för sina anställda strävar ledaren efter att skapa en kultur av förtroende och ömsesidig respekt. Tjänandeledarskapet betonar dessutom vikten av att stödja medarbetarnas utveckling samt att skapa en känsla av samhörighet inom hela organisationen. Genom att fokusera på att bygga starkare relationer och främja en kultur av förtroende möjliggörs det att medarbetarna känner sig motiverade att ta initiativ och vara kreativa för att nå gemensamma mål (Strategic Direction, 2011).

3.2. Definition av kreativitet

Goller & Bessant (2017) förklarar att kreativitet handlar om att bryta normer, regler och att man tänker annorlunda när man ser saker. Författaren menar att man utnyttjar sin fantasi och skapar originella idéer för att komma fram med en lösning. Goller & Bessant (2017) menar *“för oss är kreativitet en komplex konstruktion som beskriver människors förmåga att uppfinna något nytt eller bete sig på ett nytt sätt”* (s.7). Kreativitet enligt Baucus et al. (2008) handlar om nya eller unika idéer som produceras av både individer och grupper. Författaren lyfter även upp att desto mer risker man tar och desto mer man bryter normer skapas mer kreativa möjligheter. Nabil et al. (2017) berättar att kreativitet är ingen slump utan den måste skapas och motiveras inom organisationen. Skribenten förklarar också att en arbetsplats med god kommunikation och en rolig arbetsmiljö skapar stora möjligheter för kreativitet hos medarbetarna.

3.2.1. Individuell kreativitet

Individuell kreativitet kopplas till förmågan hos en enskild individ att generera nya och unika idéer, koncept eller lösningar på problem. Författaren förklarar att det innebär att individen har förmågan att tänka utanför boxen och utforska nya tankesätt. Individuell kreativitet är en komplex process som består av både interna och externa faktorer som påverkar en individs förmåga att vara kreativ. På den interna sidan kan individuell kreativitet påverkas av faktorer som personlighet, erfarenheter och kunskap. Personer som är öppna för nya upplevelser och flexibla i sitt tänkande tenderar ofta vara mer kreativa. Erfarenheter och kunskaper från olika områden kan bidra till kreativitet hos en individ. På den externa sidan kan individuell kreativitet påverkas av faktorer som arbetsmiljö, ledarskap och det sociala stödet. En arbetsmiljö som uppmuntrar till experimentation, tillåter misstag och ger motivation kan främja individuell kreativitet. Ledare som är stödjande, inspirerande och ger tydliga mål kan bidra till att öka den individuella kreativiteten hos sina medarbetare. Socialt stöd från kollegor och stark relation till ledare kan skapa en atmosfär där individuell kreativitet kan blomstra genom idéutbyte och feedback (Reiter-Palmon & Illies, 2004).

Reiter-Palmon & Illies (2004) lyfter upp tre nyckelkomponenter som stödjer kreativitet: domänrelevanta färdigheter, kreativitetsrelaterade processer och uppgiftsmotivation. De domänrelevanta färdigheterna handlar om kunskap och erfarenhet som individen kan utnyttja för att vara kreativ. Kreativitetsrelaterade processer avser kognitiva strategier samt personligheten hos individen. Ifall en individ är öppen för nya möjligheter och vågar ta risker har det en positiv effekt att främja kreativitet. Uppgiftsmotivation handlar om individens attityd och motivation, där författaren tar upp begreppet inre motivation. Alla dessa tre nyckelkomponenter har en stor grund till för hur kreativ en individ är och hur väl de kan lösa kreativa problem.

3.2.2. Grupp kreativitet

Goller & Bessant (2017) förklarar att grupp kreativitet innebär förmågan för en grupp individer att samarbeta för att generera nya och innovativa idéer och lösningar. När individer arbetar tillsammans i en grupp kan de dra nytta av varandras perspektiv och erfarenheter för att generera kreativa lösningar som överstiger vad varje individ skulle kunna uppnå ensam. En viktig aspekt av grupp kreativitet som författaren lyfter upp är gruppdynamiken, vilket innebär hur medlemmarna interagerar med varandra och hur gruppen fungerar som en enhet. En positiv gruppdynamik kännetecknas av öppen kommunikation, ömsesidigt förtroende, respekt för olika synpunkter och en kultur som uppmuntrar till risktagande och experimentation. Dessa faktorer bidrar till att gruppen kan skapa en miljö där de kan dela sina idéer och även bygga på varandras tankar. Det är även avgörande att ledaren spelar en aktiv roll i att främja en kreativ kultur och att stödja och uppmuntra gruppens medlemmar i deras kreativa prestationer. Grupp kreativitet kan också främjas genom olika metoder och tekniker såsom brainstorming, Gropro och design thinking. Dessa metoder kan hjälpa gruppen att bryta mönster, utmana konventionella tankesätt och främja kreativt tänkande inom gruppen (Goller & Bessant, 2017).

Plucker (2022) betonar vikten av samarbete som en avgörande faktor för att främja kreativitet. Han menar att när teammedlemmar delar sina idéer och perspektiv ökar chansen för innovativa lösningar och kreativa genombrott. Författaren betonar att en miljö präglad av gemenskap och ömsesidigt stöd är viktig för att individer ska våga tänka utanför ramarna och bidra med sina mest kreativa insatser. Dessutom noterar han att kreativa individer ofta är känsliga för kritik, särskilt under de tidiga faserna av idéutvecklingen. Han påpekar att negativ feedback kan hämma den kreativa processen och dämpa motivationen hos de anställda. Istället för att helt undvika kritik föreslår skribenten att ledare bör ge konstruktiv feedback som syftar till att förbättra idéerna och stödja den kreativa processen. Detta innebär att skapa en miljö där kritik ses som en möjlighet till förbättring snarare än ett hinder, och där kreativa individer känner sig trygga att dela sina idéer utan rädsla.

3.2.3. Kreativitet inom organisationer

Agbor (2008) förklarar att organisation kreativitet handlar om att organisationer genererar och implementerar nya och innovativa idéer, processer eller produkter för att möta utmaningar och differentiera sig på marknaden. Det innebär inte att ha enstaka kreativa individer i organisationen, utan snarare att kreativitet är en integrerad del av organisationens kultur och struktur. En kreativ organisation kännetecknas ofta av flera faktorer som främjar och stödjer kreativitet på alla nivåer. En sådan organisation har en miljö som uppmuntrar till öppenhet och risktagande, där medarbetarna känner sig fria att uttrycka sina idéer utan rädsla för kritik. För att en organisation ska vara kreativ är det viktigt att det finns en ledning som prioriterar och stödjer kreativt tänkande och innovation. Det ska även finnas rätt resurser som kan stödja kreativa insatser för medarbetarna. Strukturerna och processerna i organisationen bör vara utformade på ett sätt som främjar kreativitet (Agbor, 2008).

Nabil et al. (2017) förklarar att kreativa organisationer måste behålla och utveckla sina kreativa talanger för att förbli konkurrenskraftiga. Ledarstilar inom organisationen har en stor påverkan på kreativitet och därför är det viktigt att ledarskapet ger möjlighet för en kreativ arbetsplats. Ledare måste skapa en stark vision för kreativitet där de anställda blir uppmuntrade att tänka nytt. Författaren hävdar att individer med starkt ledarskapsstöd har mer potential för kreativitet än individer med svagt ledarskapsstöd. Författaren lyfter upp att ett transformativt ledarskap är den ledarstil som passar bäst för organisationer att främja kreativa och innovativa arbetsmiljö. Denna typ av ledarstil lägger enorm fokus på kreativ utveckling och värderar sina medarbetare högt då deras grupp kreativitet blir starkare

tillsammans. Ledaren möjliggör även en gemensam vision där alla är medvetna om målen och det bildas en frihet för medarbetarna att testa sig fram då ledaren är aktiv inom processen för stöd.

Plucker (2022) förklarar att när medarbetare upplever att ledare uppmuntrar till kreativitet, ökar deras benägenhet att öppet kommunicera och föreslå nya idéer. Stöd från ledare är en viktig faktor för främjandet av både innovationer och kreativa idéer. Författaren lyfter att ett transformativt ledarskap är en ledarskapsstil där ledaren fokuserar på att ge stöd och motivation till sina anställda.

Transformativa ledare visar sin uppskattning för hårda ansträngningar, ger individuellt stöd, följer sina anställdas individuella utveckling samt involverar alla i olika beslutsfattanden. Han förklarar även att ledare som inte är transformativa ledare kan utnyttja dessa transformativa beteenden för att kunna inspirera sina teammedlemmar och skapa mer starka relationer med sina följare. Reiter-Palmon & Illies (2004) tar även upp att desto starkare individuella egenskaper anställda har desto mer potential finns det för kreativitet på arbetsplatsen. Genom att ge stöd och utveckla sina medarbetare får de tillgång till kunskap som kan bidra att tänka kreativt. Genom bra relationer mellan anställda och ledare där stöd ges bidrar det till motivation som även är viktig del inom kreativitet. Motivation till anställda leder till att de vågar tänka annorlunda och utforska nya idéer och lösningar utan rädsla för att misslyckas.

Isaksen och Ekvall (2010) beskriver flera viktiga kännetecken för organisatorisk kreativitet och betonar att ledarskap spelar en avgörande roll i att skapa ett kreativt klimat inom organisationer. De påpekar att ett kreativt klimat innebär en balans mellan stabilitet och förändring. Innovation och kreativitet kräver nya idéer som stöts av en stödjande ledare. Nabil et al. (2017) förklarar att ledare som har förmågan att inspirera och engagera sig inom organisationen starkt bidrar till att främja en atmosfär av kreativitet. Detta resonemang kan kopplas till Isaksen och Ekvalls (2010) kännetecken, där ledarskapets roll är central. Transformativt ledarskap, med dess förmåga att inspirera och utmana medarbetarnas kreativa förmågor, har en särskilt viktig roll i att upprätthålla kreativitet inom organisationer. Nabil et al. (2017) förklarar vidare att transformativa ledare skapar en miljö där kreativitet värderas och stöds, vilket ytterligare understryker vikten av ledarskap i att främja ett kreativt arbetsklimat.

3.3. Innovation

Tidd & Bessant (2020) beskriver begreppet innovation att skapa förändring utifrån idéer som bidrar till värde. Innovation är något unikt och värdefullt som går igenom en dynamisk process där man ska identifiera möjliga lösningar på ett behov eller utmaning. Innovationer kan anta olika former, antingen som inkrementella, där man strävar efter att förbättra det befintliga ("*att göra det vi gör, men bättre*"), eller som radikala, där man strävar efter att göra något nytt ("*att göra något helt annorlunda*") (Tidd & Bessant, 2022, s. 253). Det finns en mångfald av innovationstyper som sträcker sig från ekonomiskt inriktade syften till sociala mål och även beteendeinriktade innovationer som skapar värdefulla förbättringar i vardagen. Cropley (2006) förklarar att "*Innovation är därmed processen att generera nyhet, identifiera effektiva element i denna nyhet och införliva nyheten i ett fungerande system*" (s.561). Många organisationer i dagens samhälle har någon typ av innovativt tänkande och det är viktigt att ständigt utveckla sina produkter och tjänster för att konkurrera marknaden och utveckla organisationen framåt i den snabb digitaliserade världen. Innovation behöver inte vara en produkt eller en tjänst utan det kan vara att organisationen implementerar ett nytt arbetssätt inom sina arbetsstrukturer för att utveckla sig effektivare.

3.3.1. Search fasen i innovationsprocessen

Tidd & Bessant (2020) presenterar en modell på innovationsprocessen som omfattar fyra steg: search, select, implement och capture. I denna studie behandlar endast den första fasen i innovationsprocessen vilket är search. I search fasen är idegenerering en central del i processen där det är inom denna steg där alla innovationer har sin födelse. Innovativa grupper sätter sig och tänker på möjliga idéer som kan passa in till ett problem. Här är det vanligt att man brainstormar mängder med lösningar och idéer för att ha en grund till senare fas (select) där man väljer och bygger på ideerna genom olika innovativa verktyg. Inom search fasen krävs det kreativt tänkande och samarbete annars finns det risk att man kommer fram med konventionella idéer och man blir fast i det traditionella tänkandet vilket stoppar innovationer. Nabil et al. (2017) förklarar att det är viktigt att ledaren ger stöd för kreativt tänkande och att inte bli kritiserad vilket kan ge negativ motivation till anställda som leder till att kreativitet dör ut. Ledarskap har sin grund för att organisationer ska vara kreativa och innovativa därför behöver man utnyttja kreativiteten hos alla medarbetarna. Alla ska vara involverade i ledarskapet och det ska inte finnas någon hierarkisk makt som stänger dörrar för idéer. Tidd & Bessant (2020) nämner att workshops är ett vanligt innovations verktyg för att generera idéer inom search fasen. Detta är ett värdefullt och enkelt sätt för organisationer att träna på kreativitet genom att implementera kreativa workshops som kan bidra med nya förslag och idéer.

3.3.2. Idegenerering

Tidd & Bessant (2020) berättar att idegenerering är en viktig del inom innovation där man ständigt försöker skapa och utveckla nya idéer för att komma fram med något unikt. Man använder olika metoder för att stimulera kreativt tänkande vilket kan inkludera brainstorming, workshops, prototyping, design thinking och rollspel. Skribenterna hävdar att genom en stark idegenerering kan gruppen eller organisationen hitta nya värdefulla och kreativa lösningar på en specifik problemlösning. Backström & Söderberg (2016) nämner att i denna fas framkommer det många divergerande idéer som kan innehålla orealistiska lösningar. Dessa behålls eftersom de kan trigga igång uppkomsten av en annan idé eller att flera idéer kan kombineras då man väljer ut något unikt från varje idé. Detta sker i nästa fas då man avgränsar ideerna för att bilda de konvergerande ideerna och för att bestämma vilka som är mest lovande och genomförbara. Det är även vanligt att man involverar kunder för att ta del av lärorik information och förstå deras behov som kan ge en drivkraft för nytt tänkande utifrån någon annans ögon.

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras den empiriska datan som är intervjuer och även resultatet av J&D testet. Empiri kapitlet delas in i olika teman som har identifierats genom alla intervjuer och för att hålla en röd tråd. Respondenterna har tilldelats kodnamn: ledarna benämns som L1 och L2, medan de anställda benämns som A1 och A2.

4.1. Transformativa ledarskapet

Som tidigare nämnt i teorikapitlet finns det flera typer av ledarskapsstilar och ledarskapet har en väldigt viktig roll för att främja en miljö för både kreativitet samt idegenerering bland anställda på teknikföretag. Studien har undersökt om det transformativa ledarskapet och där cheferna som blev intervjuade tog upp intressanta synpunkter.

L1 som är chef på ett teknikföretag svarade *“som ledare är det min roll att skapa en miljö där mina medarbetare känner sig fria att utforska nya idéer [...] När det kommer till att främja kreativitet och idegenerering bland mina anställda, anser jag att ledarskap spelar en avgörande roll”*.

L2 som också är chef på ett annat teknikföretag förklarar sin roll såhär: *“Som ledare är det min uppgift att skapa en miljö där kreativitet kan utvecklas. Jag tror att ledarskap spelar en avgörande roll i att inspirera och stödja våra anställda. Jag ser mig själv som en katalysator för kreativitet”*.

Dessa två ledare från teknikföretag delar en gemensam syn på ledarskapets roll när det gäller att främja kreativitet och idegenerering bland sina anställda. Både L1 och L2 betonar vikten av att skapa en miljö där medarbetarna känner sig fria att utforska nya idéer och där kreativiteten kan blomstra. De ser sitt eget ledarskap som avgörande för att uppmuntra och stödja de anställdas kreativitet. Genom att betrakta sig själva som katalysatorer för kreativitet strävar de efter att skapa en atmosfär där innovation och idéer kan trivas.

Begreppet transformativ kom på tal under intervjuerna där L1 förklarar sitt perspektiv på hur en transformativ ledare ska vara:

“En transformativ ledare är en visionär som kan måla upp en bild av framtiden och få sina anställda att känna sig engagerade och delaktiga i att förverkliga den visionen. Jag tror även att en transformativ ledare också har förmågan att utmana de traditionella tankemönster”.

L2 delar även sitt perspektiv:

“När jag hör ordet transformativ ledare tänker jag på en person som inte bara leder genom att ge instruktioner, utan som också har vilja att inspirera och motivera sina anställda för att överträffa sina egna förväntningar. Jag tror att många som arbetar med innovation och inom denna branschen strävar de flesta ledarna att vara transformativa ledare”.

Både L1 och L2 framhåller vikten av ett transformativt ledarskap för att främja innovation och kreativitet inom sina organisationer. L1 betonar att en transformativ ledare är en visionär som kan inspirera sina anställda genom att måla upp en klar bild av framtiden och engagera dem i att

förverkliga den visionen. Dessutom betonar denne att en sådan ledare har förmågan att utmana traditionella tankemönster, vilket kan öppna upp för nya och innovativa idéer.

Liknande tankar delas av L2, som ser en transformativ ledare som någon som inte bara ger instruktioner utan också har förmågan att inspirera och motivera sina anställda att överträffa sina egna förväntningar. Genom att betona detta påpekar L2 att inom branscher som fokuserar på innovation strävar många ledare efter att inkorporera transformativa ledarskapsprinciper i sin strategi.

Informanten Bengt Köping Olsson hävdar *“man tänker att OK det är ledarskapet som behövs där det inte styrande det inte bestämmande det är inte reglerande” förutsättningar för kreativitet ja men det är ju andra sidan där alltså att att möjliggöra att man får vara originell att man får vara tänka originellt vara avvikande kanske bryta normer ifrågasätta till och med vara kritisk och att det finns en del av den andra delen en kreativt plats för ett tryggt klimat”*.

Informanten lyfter även upp att, *“[...] det ska inte vara så att någon eller några kan kan vara bli alltför dominanta eller att om de säger någonting som är kritisk mot chefen eller organisationen eller affärsmodellen där det kan vara för någonting alltså att de blir tystare liksom snarare tvärtom då måste de liksom ge uppmuntran liksom OK här har vi någon som har en annan åsikt eller uppfattning om det här som vi trodde att vi alla var överens om [...]”*.

4.2. Stöd och resurser för kreativitet

Det är viktigt att det finns rätt stöd och resurser inom teknikföretagen för att de anställda ska kunna arbeta kreativt och främja nya idéer. Detta inkluderar tillgång till utbildning och utvecklingsmöjligheter för att stimulera kreativitet och innovation hos personalen. Dessutom är en öppen och stödjande företagskultur avgörande för att skapa en atmosfär där medarbetarna känner sig trygga att dela sina idéer och experimentera med nya lösningar. Ledarens roll i att skapa och upprätthålla en sådan kultur kan inte överdrivas; deras förmåga att inspirera och stödja sina team är nyckeln till att låta kreativiteten blomstra och främja en arbetsmiljö där innovation kan trivas.

A1 förklarar:

“Ja, jag känner mig definitivt fri att experimentera med nya tillvägagångssätt och idéer i mitt arbete. Ledningen och mina kollegor uppmuntrar öppenhet och nytänkande, vilket skapar en atmosfär där jag känner mig trygg att testa och utforska nya idéer för att förbättra våra processer och resultat”.

A2 ger även sina synpunkter:

“Ja, jag känner mig fri att experimentera. När vi är i produktionen så har vi redan fått en bild på hur allt ska vara, då följer vi den planen, men i början av processen är vi med och lyfter upp förslag. Vi har även kunder och andra intressenter som deltar i processen för att förstå deras behov”.

När det kommer till stöd och resurser svarar A1 såhär:

“Organisationen erbjuder olika resurser så som jag nämnde har vi olika aktiviteter och de organiseras för att utveckla och främja kreativiteten och samla in kreativa idéer. Jag tycker det är super bra att det finns tillgång till sådana aktiviteter då de har hjälpt oss väldigt mycket, dels att vi

samlas och träffar varandra från olika avdelningar vilket är kul, vi har även möjlighet att koppla av från arbetet en stund och stärka våra relationer vilket är viktigt”.

A2 svarar med ett liknande svar:

“Vi har tillgång till många resurser såsom workshops, utbildningar, vi har verktyg och tekniker som hjälper oss att utforska och utveckla våra idéer, simulationer, hackathons som hjälper oss träffa nya människor och intressenter, vi får även väldigt bra stöd av vår ledning som hela tiden stöttar och motiverar oss. Så jag skulle säga vi har mycket resurser som hjälper oss att tänka kreativt”.

Informanten Bengt Köping Olsson förklarar att *“teknikföretag behöver förstå och införliva i sina utvecklingsprocesser att ALLA anställda är mycket viktiga resurser, speciellt om man vill främja organisationens kreativa kapacitet. Kreativiteten finns där runt omkring dem men de missar den eftersom de pratar om innovation hela tiden”.*

Både A1 och A2 delar liknande uppfattningar när det gäller friheten att experimentera och utforska nya idéer i sina respektive arbetsmiljöer. Båda betonar betydelsen av öppenhet, stöd från ledningen och kollegor samt en företagskultur som uppmuntrar till nytänkande och kreativitet. De ser tillgången till resurser som en avgörande faktor för att främja kreativiteten, inklusive olika aktiviteter, workshops, utbildningar och stöd från ledningen. Deras synpunkter stöds av informanten Bengt Köping Olsson, som poängterar vikten av att förstå att alla anställda utgör en värdefull resurs för att främja organisationens kreativa kapacitet. Genom att tillhandahålla rätt stöd och resurser kan teknikföretag skapa en miljö där kreativitet och innovation kan blomstra, vilket i sin tur kan leda till framgångsrika resultat och långsiktig tillväxt.

En framgångsrik integration av kreativitet och innovation kräver en balans mellan tydligt definierade mål och uppmuntran till kreativitet inom arbetsgruppen. Båda ledarna poängterar vikten av att ha klara riktlinjer och mål som ger riktning och fokus för organisationen, samtidigt som man är öppen för att anpassa sig till förändrade omständigheter och möjligheter. L1 anser att öppen kommunikation och samarbete är viktigt. Han fortsätter med att förklara: *“Genom att ha regelbundna möten där idéer kan diskuteras fritt och feedback uppmuntras, skapar vi en atmosfär där kreativitet kan blomstra”.*

L1 säger, *“Jag personligen försöker anpassa mig till situationen och teamets behov [...] det är viktigt med att skapa en kultur av öppenhet där alla typer av idéer välkomnas [...] vi håller på med mycket coaching i vårt företag och för oss är det väldigt värdefullt att investera i vår personal vilket är vårt vapen för organisationens utveckling”.* L2 förklarar, *“Det är viktigt att ge tid och resurser till våra anställda så att de kan utforska sina idéer fullt ut. Dessutom strävar jag efter att skapa tvärfunktionella team där olika kompetenser och bakgrunder kan samverka, vilket ofta leder till mer innovativa lösningar”.*

L2 understryker vikten av att vara flexibel och anpassningsbar för att kunna navigera genom osäkra tider och ta tillvara på nya möjligheter. L2 förklarar, *“Vi tror på att ge våra medarbetare frihet att utforska nya idéer, men det måste finnas en grundläggande struktur för att undvika kaos. Vi har ramar och riktlinjer, men inom dessa gränser uppmuntrar vi kreativitet”.* Det är avgörande att kombinera tydliga mål med en kreativ och flexibel inställning för att säkerställa organisationens framgång och konkurrenskraft på lång sikt. Här förklarar L2 att *“Inom vår arbetsmiljö så är det viktigt med att hålla fokus och riktning självklart, men samtidigt måste vi vara flexibla och öppna för att ändra och justera*

våra mål när nya möjligheter dyker upp”. L2 poängterar även att säga: *“Målen ger oss riktning, medan kreativiteten ger oss möjligheter att tänka nytt”*.

L2 tar även upp om att tillåta kreativitet och att ge kreativitet tid, han förklarar: *“Det handlar inte bara om att tillåta kreativitet, utan också om att aktivt uppmuntra den. [...] jag som ledare måste vara beredd att ta risker och acceptera att misslyckanden kan vara en del av processen”*. L2 lyfter även upp: *“Kreativitet är något som även tar tid och det behövs utrymme för att utvecklas. Det innebär att vi måste ge våra anställda möjlighet att experimentera och tänka fritt utan att någon pressa av det ska bli några omedelbara resultat”*.

4.3. Motivation och belöningar

Att belöna och erkänna kreativa prestationer och idéer inom organisationen är också av stor betydelse. Respondenterna betonar vikten av att visa uppskattning för medarbetarnas insatser genom olika former av belöningar och erkännanden. Detta kan bidra till att öka motivationen och engagemanget hos medarbetarna och främja en positiv arbetskultur där kreativitet och innovation uppmuntras och värdesätts.

L1 förklarar sin syn på detta:

“Jag anser att det är viktigt att erkänna och belöna kreativa prestationer och idéer för att uppmuntra till fortsatt engagemang och deltagande från mina medarbetare. Genom att visa uppskattning för deras insatser kan vi skapa en positiv arbetsmiljö där kreativitet och innovation uppmuntras och värdesätts”.

L1 fortsätter:

“regelbunden feedback bidra till att vägleda och stödja medarbetarna i deras kreativa process, vilket hjälper dem att växa och utvecklas både individuellt och som en del av teamet. Det handlar också om att visa att deras bidrag är värdefulla och att deras insatser uppskattas, vilket i sin tur kan öka deras motivation och engagemang för att fortsätta att bidra till organisationens framgång”.

L2 anser såhär:

“Det här med belöna kan ha sina fördelar och nackdelar men självklart belönar vi kreativa prestationer och idéer både inom arbetsprestationer och i våra workshops och hackathons. Vanliga belöningar kan vara en enkel “bra jobbat” men även mer formella belöningar och priser”.

L2 fortsätter förklara:

“Vi vill alltid motivera och genom strålande presentationer kan vi dela ut belöningar som kan vara till exempel en resa eller resturangkort [...] Belöningar kan ge en drivkraft att arbeta mer fokuserat och detta leder till att vi kan nå våra mål inom organisationen”.

De anställda fick även möjlighet att dela sina tankar kring belöningar och om deras motivation. A1 svarade såhär:

“Jag uppskattar mest när mina idéer eller insatser erkänns och uppmärksammas av mina kollegor och ledningen. Att känna att mitt bidrag är värdefullt och att det uppskattas gör mig motiverad att fortsätta att vara kreativ och innovativ i mitt arbete”.

A2 har även positiva tankar kring belöningssystemet och förklarar:

“[...] personlig feedback från ledningen och kollegor är väldigt motiverande självklart, man får en drivkraft att fortsätta imponera. Vi har ett belöningssystem och det är för att uppmuntra alla, vilket jag tror är en viktig del inom det kreativa att man tänker om på nytt och belönas för sina prestationer. Alla har möjlighet att vinna något och jag personligen blir väldigt motiverad att prestera bättre när det finns belöningar. Detta belöningssystem har vi nu haft i flera år och det är vi alla som kommit fram med denna ide, det fungerar väldigt bra än så länge”.

Både L1 och L2 är överens om betydelsen av att erkänna och belöna kreativa prestationer och idéer inom organisationen för att uppmuntra fortsatt engagemang och deltagande från medarbetarna. De betonar att belöningar kan variera från enkla uttryck för uppskattning till mer formella priser och resor. Genom att visa uppskattning och ge positiv feedback kan en positiv arbetskultur skapas där kreativitet och innovation uppmuntras och värdesätts.

Likaså uttrycker A1 och A2 liknande åsikter när det gäller vikten av att känna sig uppskattad och erkänd för sina insatser. De ser belöningssystemet som en motivationsfaktor som ökar deras vilja att fortsätta vara kreativa och innovativa. A2 särskilt poängterar att belöningssystemet har varit framgångsrikt och motiverande för hela teamet, vilket visar en gemensam uppskattning för dess effektivitet inom organisationen. Genom att skapa en miljö där kreativitet och innovation belönas och uppmuntras kan organisationen främja en öppen och engagerad arbetskultur som gynnar både individuell och kollektiv framgång.

4.4. Resultat av J&D testet

Totalt deltog 10 personer från ett teknikföretag och bedömningen utgår efter dessa tre kriterier: frekvens, kombination, originalitet. Testet har en bedömning från en skala från 1 (lägst) till 9 (högst) (Österberg & Köping, 2021).

Deltagare 1: Genererade 15 meningsfulla objekt inom den angivna tidsramen. Kombinationen av bokstäverna var tydlig och visade på en god förmåga till divergent tänkande. Originaliteten var måttlig, med några nya tolkningar av symbolerna. Bedömning: 8 av 9.

Deltagare 2: Producerade endast 5 meningsfulla objekt under testet. Frekvensen var låg, vilket indikerar en begränsad förmåga att generera idéer. Trots detta var kombinationen av bokstäverna tydlig och visade på en viss kreativitet. Originaliteten var dock begränsad. Bedömning: 4 av 9.

Deltagare 3: Skapade 18 meningsfulla objekt under testet. Frekvensen var hög, vilket visar på en stark förmåga att generera idéer inom den givna tidsramen. Kombinationen av bokstäverna var också tydlig och visade på en hög grad av divergent tänkande. Originaliteten var måttlig till hög. Bedömning: 9 av 9.

Deltagare 4: Genererade 12 meningsfulla objekt. Frekvensen var acceptabel, men inte lika hög som vissa andra deltagare. Kombinationen av bokstäverna var tydlig och visade på en god kreativitet. Originaliteten var också hög, med flera oväntade tolkningar av symbolerna. Bedömning: 7 av 9.

Deltagare 5: Producerade endast 3 meningsfulla objekt under testet. Frekvensen var låg, vilket indikerar en begränsad förmåga att generera idéer inom den angivna tidsramen. Kombinationen av bokstäverna var dock tydlig och visade på en viss kreativitet. Originaliteten var begränsad. Bedömning: 3 av 9.

Deltagare 6: Skapade 20 meningsfulla objekt under testet. Frekvensen var hög, vilket visar på en stark förmåga att generera idéer. Kombinationen av bokstäverna var tydlig och visade på en hög grad av divergent tänkande. Originaliteten var också hög. Bedömning: 9 av 9.

Deltagare 7: Genererade 8 meningsfulla objekt. Frekvensen var acceptabel, men inte lika hög som vissa andra deltagare. Kombinationen av bokstäverna var tydlig och visade på en god kreativitet. Originaliteten var dock begränsad. Bedömning: 6 av 9.

Deltagare 8: Producerade 14 meningsfulla objekt under testet. Frekvensen var god, vilket visar på en stark förmåga att generera idéer. Kombinationen av bokstäverna var tydlig och visade på en hög grad av divergent tänkande. Originaliteten var också hög. Bedömning: 8 av 9.

Deltagare 9: Skapade endast 6 meningsfulla objekt. Frekvensen var låg, vilket indikerar en begränsad förmåga att generera idéer inom den angivna tidsramen. Kombinationen av bokstäverna var dock tydlig och visade på en viss kreativitet. Originaliteten var begränsad. Bedömning: 4 av 9.

Deltagare 10: Genererade 16 meningsfulla objekt under testet. Frekvensen var hög, vilket visar på en stark förmåga att generera idéer. Kombinationen av bokstäverna var tydlig och visade på en hög grad av divergent tänkande. Originaliteten var också hög. Bedömning: 9 av 9.

Här nedan är en tabell med deltagarnas bedömning från J&D testet:

Deltagare	Bedömning (av 9)
1	8
2	4
3	9
4	7
5	3
6	9
7	6
8	8
9	4
10	9

5. Analys & Diskussion

5.1. Transformativa ledarskapet

Transformativt ledarskap, som beskrivet av teorin, är en ledare som inspirerar och sätter gruppens behov över sina egna intressen. Ledaren strävar efter att motivera sina medarbetare och dela en gemensam vision inom företaget för att skapa en arbetsmiljö där kreativitet och innovation kan trivas (Strategic Direction, 2011; Lee et al., 2020; Nabil et al., 2017; Cheung & Wong, 2011). Dessa principer återspeglas i intervjuerna med L1 och L2, där båda betonar behovet av att skapa en sådan miljö inom sina teknikföretag.

L1 framhåller att en transformativ ledare ska vara visionär och kunna engagera sina anställda i att förverkliga en gemensam vision för framtiden. Detta stämmer överens med Lee et al. (2020) och Cheung & Wong (2011) beskrivning av de fyra dimensionerna: idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individualiserad hänsyn. Författaren förklarar att en transformativ ledare målar upp en vision för framtiden som inspirerar och engagerar medarbetarna, samtidigt som den utmanar traditionella tankemönster och uppmuntrar till divergent tänkande. L2 understryker också behovet av att gå bortom att bara ge instruktioner och istället inspirera och motivera medarbetarna att överträffa sina förväntningar, vilket kopplar till idealiserat inflytande och inspirerande motivation. Detta kan även kopplas till Caldwell (2012) där skribenten menar att ledare med ett transformativt förhållningssätt försöker ständigt att hitta nya sätt att lösa problem och uppmuntrar sina anställda att tänka utanför de konventionella ramarna för att upptäcka nya unika lösningar.

Både L1 och L2 diskuterar betydelsen av att utmana traditionella tankemönster och uppmuntra till kreativitet och innovation. Detta överensstämmer med den teoretiska förståelsen av ett transformativt ledarskap, där intellektuell stimulans är en nyckeldimension. L1 uttrycker detta genom att säga att en transformativ ledare har förmågan att utmana traditionella tankemönster, medan L2 beskriver sig själv som en katalysator för kreativitet.

Informanten Bengt Köping Olsson framhåller att förutsättningar för kreativitet innefattar att skapa ett ledarskap utan överdriven styrning, reglering eller bestämmande. Han poängterar att det är viktigt att möjliggöra för medarbetare att tänka originellt och vara avvikande. En sådan miljö bör uppmuntra normbrytande och ifrågasättande, samt tillåta kritiska perspektiv. En kreativ plats präglas enligt honom av ett tryggt klimat där medarbetare känner sig fria att uttrycka sina unika idéer och synpunkter.

Enligt både Lee et al. (2020) och Cheung & Wong (2011) är det viktigt att ledaren är aktiv och utnyttjar kreativiteten hos alla medarbetare för att organisationen ska växa och utvecklas. Författarna tar även upp att alla ska kunna vara involverade i ledarskapet och det inte ska finnas några hierarkiska hinder som hindrar kreativiteten. Plucker (2022) lyfter att transformativa ledare involverar alla i olika beslutsfattanden och följer utvecklingen hos sina anställda för att ständigt ge dem stöd och motivation. Lee et al. (2020) och Cheung & Wong (2011) tar även upp om att transformativa ledare utmanar medarbetarnas idéer och antaganden för att uppmuntra dem att tänka kreativt och innovativt genom att

öppna en dörr för att bryta normer och ta risker. Teorin här kan kopplas till informantens svar där båda påpekar att det är viktigt med att kunna bryta normer och kunna ifrågasätta utan kritik.

Informanten betonar vikten av att ingen inom organisationen får dominera för mycket och att kritik mot chefen eller affärsmodellen inte ska tystas. Istället bör oliktankande ses som en möjlighet till förbättring och reflektion. När någon kommer med en annorlunda åsikt, ska detta ses som en chans att ifrågasätta tidigare antaganden och arbeta mot en gemensam vision inom organisationen. Detta kan kopplas till det transaktionella ledarskapet, där ledaren betonar tydliga organisationsmål. Ledaren följer en affärsöverenskommelse med sina medarbetare, som baseras på en utbytesprocess av belöningar och bestraffningar. En sådan ledare är oftast väldigt dominant och tolererar inte kritik mot sig själv eller affärsmodellen utan är mer intresserad av sin egen makt (Lee et al., 2020; Strategic Direction, 2011; Burke et al., 2006). Plucker (2022) hävdar att när man skapar en miljö där alla röster blir hörda, uppfattas detta som en chans till förbättring istället för ett hinder. Vilket i sin tur leder till att kreativa individer får en trygghet att kunna öppna upp sig och dela sina idéer utan rädsla.

Genom att kombinera teorin med insikterna från intervjuerna blir det tydligt att ett transformativt ledarskap spelar en avgörande roll för att främja kreativitet och idegenerering inom teknikföretag. Ledare som kan vara en visionär och skapa en inspirerande miljö, utmana traditionella tankemönster och stödja medarbetarnas kreativa potential är kritiska för organisationens framgång på lång sikt. Det är tydligt att transformativa ledare spelar en nyckelroll i att driva teknikföretag framåt genom att främja en arbetsmiljö av kreativitet och innovation. Denna insikt har betydelse inte bara för ledare inom teknikbranschen utan också för organisationer i alla sektorer som strävar efter att öka sin innovationsförmåga och möta framtidens utmaningar på ett effektivt sätt.

5.2. Stöd och resurser för kreativitet

Teorin om individuell kreativitet, som presenterades av Reiter-Palmon & Illies (2004), belyser faktorer som påverkar en individs förmåga att vara kreativ. Dessa inkluderar personlighet, erfarenheter, kunskap, samt externa faktorer som arbetsmiljö, ledarskap och socialt stöd. Nabil et al. (2017) förklarar att det är viktigt att ledaren ger stöd för kreativt tänkande och inte kritiserar sina anställda. Enligt Plucker (2022) spelar ledarskapsstöd en viktig roll för främjandet av både innovationer och kreativa förmågor bland anställda. Skribenten framhåller att det transformativa ledarskapet strävar efter att erbjuda en kontext där stöd och vägledning ges på ett sätt som främjar både individuell och kollektiv utveckling. Agbor (2008) påpekar att det ska finnas rätt resurser som även kan stödja de kreativa insatserna bland de anställda. Lee et al. (2020) och Cheung & Wong (2011) lyfter upp den fjärde dimensionen som kallas för individualiserad hänsyn. Detta är en transformativ ledarskapsattribut som handlar om att ledaren ger personlig mentorskap utifrån varje anställdas behov och utveckling. Reiter-Palmon & Illies (2004) förklarar även att ge stöd och mentorskap till sina medarbetare bidrar till att de får tillgång till ny kunskap som kan bidra att tänka kreativt. Enligt teorierna är ledarskap stödet viktigt då en arbetsmiljö som uppmuntrar till experimentation, tillåter misstag och ger motivation avgörande för att främja kreativitet inom teknikföretag.

När vi applicerar denna teori på empiriska datan från intervjuerna, ser vi att både anställda och ledare betonar vikten av en sådan arbetsmiljö. A1 och A2 framhåller hur deras arbetsplatser uppmuntrar öppenhet och nytänkande, vilket skapar en atmosfär där de känner sig fria att experimentera och utforska nya idéer. Deras erfarenheter stödjer teorins påstående om att en stödjande och öppen arbetsmiljö är en förutsättning för att främja kreativitet och innovation.

Respondenterna A1 och A2 betonar att organisationen tillhandahåller en mängd olika resurser för att främja kreativitet. A1 nämner aktiviteter som syftar till att utveckla och samla kreativa idéer, medan A2 tillägger att de har tillgång till workshops, utbildningar, verktyg och tekniker för att utforska och utveckla sina idéer. Respondenterna L1 och L2 betonar vikten av att skapa en kultur som främjar kreativitet inom tydliga mål och ramar. L1 beskriver att medarbetarna ska uppmuntras att tänka utanför boxen och komma med nya idéer, medan L2 understryker behovet av en grundläggande struktur för att undvika kaos. Han förklarar så här, *“Vi tror på att ge våra medarbetare frihet att utforska nya idéer, men det måste finnas en grundläggande struktur för att undvika kaos”*. Inom dessa ramar och riktlinjer ges medarbetarna frihet att utforska nya idéer och uppmuntra till kreativitet.

Dessutom diskuterar teorin även gruppkreativitet och organisationens kreativitet. Goller & Bessant (2017) lyfter upp om att gruppkreativitet betonar förmågan för en grupp att samarbeta för att generera nya idéer och lösningar. Organisationens kreativitet handlar om att kreativitet är en integrerad del av företagskulturen och strukturen (Agbor, 2008). Plucker (2022) tar upp samarbete och stöd från ledare som viktiga faktorer för att främja innovationer och kreativitet. Han menar att en arbetsmiljö där stöd och gemenskap finns leder till att individer vågar tänka utanför de konventionella ramarna och bidra med unika kreativa insatser. Likaså framhåller Isaksen & Ekvall (2010) där de säger att innovation och kreativitet kräver nya idéer som stöts av en stödjande ledare. Nabil et al. (2017) hävdar att individer med starkt ledarskapsstöd har mer potential för kreativitet än individer med svagt ledarskapsstöd. Författaren lyfter upp det transformativa ledarskapet som den lämpligaste ledarskapsstilen för organisationer som vill främja kreativa och innovativa arbetsmiljöer. Reiter-Palmon & Illies (2004) tar även upp att desto starkare individuella egenskaper anställda har desto mer potential finns det för kreativitet på arbetsplatsen. Genom att ge stöd och utveckla sina medarbetare får de tillgång till kunskap som kan bidra att tänka kreativt.

När vi tittar på empirin, ser vi hur ledare och anställda lyfter fram vikten av samarbete och öppen kommunikation för att främja gruppkreativitet. L1 betonar att regelbundna möten och öppen diskussion om idéer skapar en atmosfär där kreativitet kan blomstra. A2 nämner hur de arbetar tillsammans i produktionen och lyfter upp förslag från olika medarbetare och intressenter för att förstå deras behov.

Respondent L1 betonar vikten av att anpassa sig till teamets behov och skapa en öppen kultur där alla idéer välkomnas. L1 nämner även att företaget satsar mycket på coaching och ser investering i personal som avgörande för organisationens utveckling. L2 framhåller betydelsen av att ge anställda tid och resurser för att utforska sina idéer samt att skapa tvärfunktionella team med olika kompetenser och bakgrunder, vilket ofta leder till mer innovativa lösningar. Detta kan kopplas till teorin där Agbor (2008) förklarar att kreativiteten ska vara en del av företagets kultur. Medarbetare som får starkt stöd från ledarskapet har stor potential för kreativitet. Genom att ge stöd till individuella egenskaper kan ledarskapet ytterligare stärka medarbetarnas kreativitet (Nabil et al., 2017; Plucker, 2022; Lee et al., 2020; Reiter-Palmon & Illies, 2004 ; Cheung & Wong, 2011).

L1 betonar vikten av att skapa en miljö där alla känner sig respekterade och värderade, och där deras bidrag uppfattas som betydelsefulla för företagets framgång. Dessutom strävar L1 efter att ge medarbetarna tid och resurser för att utforska och experimentera med nya idéer. L2 understryker att det inte bara handlar om att tillåta kreativitet, utan också om att aktivt uppmuntra den. Som ledare betonar han vikten av att vara beredd att ta risker och acceptera att misslyckanden kan vara en del av processen. L2 tillägger att kreativitet kräver tid och utrymme för att utvecklas, vilket innebär att anställda måste få möjlighet att experimentera och tänka fritt utan omedelbara resultat.

Genom att jämföra teorin med empirin ser vi att det finns en överensstämmelse mellan dem. Teorin ger en ram för att förstå de faktorer som påverkar kreativitet på individ-, grupp- och organisationsnivå, medan empirin ger konkreta exempel och erfarenheter som stödjer dessa teoretiska påståenden. Vidare kan vi reflektera över hur transformativt ledarskap spelar en avgörande roll i att skapa en kreativ arbetsmiljö. Ledare som är stödjande, inspirerande och ger tydliga mål bidrar till att främja kreativitet hos sina medarbetare. Genom att kombinera teorin om stöd och resurser för kreativitet med empirin från intervjuerna får vi en holistisk förståelse för hur dessa faktorer samverkar för att skapa en miljö där kreativitet och idegenerering kan blomstra.

5.3. Motivation och belöningar

Reiter-Palmon & Illies (2004) hävdar att om det finns starka relationer mellan medarbetare och ledare där rätt stöd tillämpas kan motivationen bland de anställda öka. Motivation till medarbetarna leder till att de vågar tänka nytt och testar nya lösningar utan att vara rädd för att misslyckas. Flera skribenter från teorin lyfter upp att motivation som är en av de viktiga nyckelkomponenterna som stödjer kreativitet, där han menar att en arbetsmiljö som uppmuntrar till att tillåta misstag och ger motivation kan kreativitet blomstra (Reiter-Palmon & Illies, 2004; Lee et al., 2020; Cheung & Wong 2011; Plucker, 2022).

Belöningar spelar en avgörande roll för att öka motivationen hos medarbetare och kan främja en positiv arbetskultur där kreativitet samt innovation kan uppmuntras, då den värdesätts. L1 understryker vikten av att visa uppskattning för medarbetarnas insatser för att skapa en miljö där kreativitet och innovation kan växa. Han poängterar att erkännande och belöningar är nyckeln till att uppmuntra fortsatt engagemang och deltagande från sina medarbetare.

L1 framhäver vikten av regelbunden feedback för att vägleda och stödja medarbetarna i deras kreativa process. Detta hjälper dem att växa både individuellt och som en del av teamet. Genom att visa att deras bidrag är värdefulla och att deras insatser uppskattas, kan deras motivation och engagemang för att fortsätta att bidra till organisationens framgång öka. L2 kompletterar detta genom att beskriva hur belöningssystemet, som inkluderar allt från enkla uttryck för uppskattning till mer formella priser och resor, fungerar för att motivera teamet att prestera bättre och fortsätta vara kreativa.

L2 poängterar vikten av att erkänna och belöna kreativa prestationer och idéer för att uppmuntra fortsatt engagemang och deltagande från medarbetarna. Genom att visa uppskattning för deras insatser strävar respondenten efter att skapa en positiv arbetsmiljö där kreativitet och innovation både uppmuntras och värdesätts. Inom transaktionellt ledarskap är det vanligt att anställda belönas utifrån sina prestationer, och dessa belöningar kan vara både positiva och negativa (Lee et al., 2020; Strategic Direction, 2011; Burke et al., 2006). Belöningssystemet används för att uppnå organisationens mål

och fungerar som en drivkraft för medarbetarna. Genom denna teori kan man koppla belöningsystemet till ledarnas metoder. Då dessa ledare anses vara transformativa ledare skapar de mer förutsättningar för sina anställda med ett belöningsystem än en transaktionell ledare. Lee et al. (2020) lyfter upp att transaktionellt ledarskap har begränsningar när det gäller att skapa inre motivation hos de anställda, till skillnad från transformativt ledarskap som strävar efter att engagera medarbetarna på en djupare nivå. Transaktionellt ledarskap kan främja yttre motivation genom belöningar och bestraffningar, men misslyckas ofta med att inspirera de anställda på ett sätt som uppmuntrar dem att överträffa förväntningarna. L2 påpekar fördelarna och nackdelarna med att belöna kreativa prestationer. Trots eventuella nackdelar erkänner respondenten att belöningar kan fungera som en motivationsfaktor för att arbeta mer fokuserat och därigenom bidra till att uppnå organisationens mål.

A1 och A2 delar liknande uppfattningar när det gäller vikten av att känna sig uppskattad och erkänd för sina insatser. För A1 är det personliga erkännandet och uppskattningen från kollegor och ledning det som motiverar mest, medan A2 ser belöningsystemet som en kraftfull motivationsfaktor för att fortsätta imponera och prestera bättre. A2 säger: *“Vi har ett belöningsystem och det är för att uppmuntra alla, vilket jag tror är en viktig del inom det kreativa att man tänker om på nytt och belönas för sina prestationer”*.

Den insamlade datan ger en tydlig indikation på den betydelse som motivation och belöningar har för att främja kreativitet och idegenerering inom organisationer. Det är tydligt att transformativa ledare inte bara erkänner vikten av belöningar och motivation för att främja kreativitet, utan också aktivt arbetar för att skapa en miljö där dessa faktorer kan blomstra. Genom att dela visioner, erbjuda olika former av belöningar och erkännanden, och främja en positiv arbetskultur som uppmuntrar till kreativt tänkande och innovation, kan transformativa ledare spela en avgörande roll i att främja kreativitet och idegenerering inom organisationen. Respondenterna visar på hur belöningsystem kan fungera som en drivkraft att vara engagerad i den kreativa processen. Genom att använda sitt ledarskap för att främja en miljö där medarbetarna känner sig uppskattade och där deras kreativa insatser belönas, kan en transformativ ledare hjälpa till att öka medarbetarnas motivation och engagemang.

Det är intressant att notera hur både ledare och anställda ser belöningsystemet som en effektiv metod för att uppmuntra och belöna kreativa prestationer. Detta understryker vikten av att skapa en arbetsmiljö där medarbetarna känner sig uppskattade och där deras kreativa bidrag erkänns och belönas på olika sätt. Dessutom betonar respondenterna hur dessa belöningsystem kan skapa en positiv arbetskultur där kreativitet och innovation värdesätts.

5.4. Resultat av J&D testet

Enligt Tidd & Bessant (2020) framhålls att genom intensiv idegenerering kan en individ, grupp eller organisation upptäcka innovativa och värdefulla lösningar på specifika problem. Enligt Backström & Söderberg (2016) betonas att idegenerering ofta genererar en mångfald av idéer, inklusive sådana som kan verka realistiska. Dessa idéer anses värdefulla eftersom de kan fungera som katalysatorer för framväxten av nya, mer genomförbara koncept. Att mäta kreativitet är en utmaning och ett enda test kan inte helt och hållet fånga in hela spektrumet av kreativa förmågor inom ett teknikföretag. J&D-testet, med dess fokus på frekvens, kombination och originalitet, ger visserligen en strukturerad ram för att bedöma individuell kreativitet. Det är ett användbart verktyg för att få en uppfattning om hur väl en individ kan generera och kombinera idéer samt hur originella dessa idéer är inom en given

tidsram. Informanten Bengt Köping Olsson förklarar “[...] kreativiteten har då kanske för enkelhetens skull oftast alltför ofta studerad så mäts med antal idéer antalet idéer och hur snabbt alltså inom vilken tidsrymd kommer någon person eller någon grupp på x antal idéer”.

Deltagarnas prestationer i J&D-testet ger insikt i deras förmåga att tänka divergent och skapa nya perspektiv. Till exempel visar höga bedömningar för deltagare med hög frekvens, tydliga kombinationer och hög originalitet på en stark förmåga att tänka kreativt och generera unika idéer. Å andra sidan indikerar lägre bedömningar för deltagare med begränsad frekvens eller originalitet att det kan finnas områden där individen kan behöva utvecklas ytterligare när det gäller deras kreativa förmåga. Det är dock viktigt att komma ihåg att kreativitet är en komplex och mångfacetterad förmåga som inte kan reduceras till en enstaka bedömning. Andra faktorer, såsom arbetsklimat, ledarskap och socialt stöd, kan också påverka individens och organisationens övergripande kreativitet. Därför bör J&D-testet ses som en del av en bredare bedömningstrategi för att förstå och främja kreativiteten inom teknikföretag.

Deltagarna 1 och 8 visade sig vara mycket framgångsrika med hög frekvens av meningsfulla objekt, en tydlig kombination av bokstäver och viss grad av originalitet, vilket resulterade i en hög bedömning på 8 av 9. Deltagare 2 och 5, trots att de visade viss kreativitet i bokstavskombinationerna, hade låg frekvens av meningsfulla objekt och begränsad originalitet, vilket resulterade i lägre bedömningar av 4 respektive 3 av 9.

Deltagarna 3, 6 och 10 visade hög frekvens av meningsfulla objekt, väldigt tydliga kombinationer och hög originalitet, vilket resulterade i högsta bedömningen 9 av 9 för deras prestationer. Slutligen, deltagare 4, 7 och 9 hade acceptabel frekvens och tydliga kombinationer av bokstäverna, men hade varierande nivåer av originalitet, vilket återspeglades i deras bedömningar på 7, 6 och 4 av 9.

Resultatet av testet kan ses som en helhetsbedömning av en individs förmåga att vara kreativ inom en given kontext och tidsram. Det ger insikt i olika aspekter av individens kreativa förmåga och kan användas för att identifiera styrkor och utvecklingsområden för fortsatt tillväxt och utveckling. De tio deltagarna bestod av nio anställda och en ledare, resultatet av testet visar deras kreativa förmåga och många av deltagarna fick höga poäng vilket tyder på att personerna har kreativitet inom sig. Tre av de tio deltagarna fick en bedömning på 9 av 9 vilket även resulterar att de har kreativa individer. Endast tre deltagare fick ett resultat under 5 poäng vilket visar att de resterande sju deltagarna har ett divergent tänkande och förmåga att tänka kreativt. Informanten lyfter upp att det positiva med ett J&D är att det inte tillåter deltagaren att själv bedöma sin egen kreativitet. Istället utvärderar testet deltagarnas kreativa förmåga genom att kombinera de angivna figurerna på formuläret vilket blir som en problemlösning. Testets design är även utformad för att minimera bias, eftersom deltagaren inte svarar på förutbestämda påståenden med kryssalternativ (personlig kommunikation, 15 maj 2024). Resultatet kan inte bedöma hela företagets kreativa förmåga utan endast dessa tio deltagare, men det kan dras slutsatser att det finns en kreativ kultur bland dessa och att en transformativ ledare bidrar till att främja och upprätthålla denna kreativa atmosfär. Därmed kan resultatet av testet indikera att det teknikföretag där dessa deltagare arbetar har en gynnsam arbetsmiljö för att främja individuell kreativitet och idegenerering.

6. Slutsats

Slutsatsen av studien är att ett transformativt ledarskap spelar en avgörande roll i att skapa en miljö som främjar kreativitet och idégenerering bland anställda inom teknikföretag. "Främjar" kan i detta sammanhang förtydligas som att det transformativa ledarskapet är avgörande för att aktivt stödja och uppmuntra utvecklingen av en miljö där kreativitet och idégenerering trivs bland anställda inom teknikföretag. Genom att skapa en visionär och inspirerande miljö, utmana traditionella tankemönster och stödja medarbetarnas kreativa potential kan transformativa ledare bidra till att upprätthålla en kreativ atmosfär där innovation trivs. Genom en kombination av stöd och resurser för kreativitet, samarbete och öppen kommunikation samt motivation och belöningar kan transformativa ledare främja en positiv arbetskultur där kreativitet och innovation värdesätts och uppmuntras. Informanten Bengt Köping Olsson bidrog med insikter att betona vikten av att skapa en trygg miljö där medarbetarna känner sig uppmuntrade att vara avvikande och ifrågasätta utan rädsla för kritik. Beskrivningen av hur en transformativ ledare ska vara, som en visionär som engagerar och inspirerar medarbetarna att sträva mot gemensamma mål samtidigt som ledaren utmanar traditionella tankemönster och uppmuntrar till kreativt tänkande, stämmer väl överens med både den teoretiska ramen och de empiriska resultaten som lyfter fram betydelsen av ett sådant ledarskap för att främja kreativitet och idégenerering inom teknikföretag. Resultatet av J&D-testet ger ytterligare insikt i deltagarnas kreativa förmågor och visar att teknikföretag med transformativa ledare har en gynnsam miljö för individuell kreativitet och idégenerering. Således kan det konstateras att ett transformativt ledarskap är en nyckelfaktor för att främja kreativitet och idégenerering inom teknikföretag. För teknikföretag och andra organisationer innebär detta att de kan dra nytta av insikterna från denna studie för att utveckla sina arbetskulturer för att stödja en kreativ miljö. Denna studie tillför även ny kunskap och empiriskt baserade insikter till forskningsområdet, vilket bidrar till utvecklingen av teorier och en djupare förståelse av det transformativa ledarskapets betydelse i samband med kreativitet och idégenerering.

6.1. Resultat validering

För att bekräfta resultatet av studien och säkerställa att den är trovärdig skickades abstract och slutsatskapitlet till informanten Bengt Köping Olsson. Synpunkter från informanten var att arbetsmiljön och det transformativa ledarskapet har ett direkt samband med varandra och skapas genom interaktioner mellan alla aktörer på arbetsplatsen. Informanten lyfte upp begreppet relationell ontologi som kan tillämpas för att förstå hur olika faktorer som ledarskap, arbetsmiljö och sociala dynamiker samverkar och påverkar varandra för att forma den upplevda verkligheten på arbetsplatsen. Han förklarar, *"Något i stil med att "arbetsmiljö" syftar på/fokuserar på det ytliga/objektiva medan "arbetskultur" snarare syftar på/beskriver mer djupgående förutsättningar, ex. värderingar och förhållningssätt, vilket är centralt i kreativitet och kreativa processer"*. Han lyfte även upp att det var bra att genomföra ett J&D test då den jämförelse med många andra test inte kräver egna ord eller kryssalternativ på färdigformulerade påståenden. Testet ger inte möjlighet att vad hen anser om sin egen kreativitet utan testet mäter individens kreativa förmåga baserat på deltagarens originella och divergenta tänkande. Han förklarar även *"att J&D testet är skapat för att minska dessa klassiska typer av bias med andra traditionella kreativitetstest"*. Informanten avslutar med att förklara att dessa typer av teknikföretag har en indikation att ha en arbetsplats där det finns kombinationer av olika

perspektiv, värderingar och kulturer och kan kopplas ihop med begreppet "kreativ kultur" (personlig kommunikation, 15 maj 2024).

6.2. Vidare forskning

Vidare forskning inom detta område kan utforska flera dimensioner av transformativt ledarskap och dess påverkan på kreativitet och idégenerering inom teknikföretag. En möjlig inriktning är att undersöka olika strategier och metoder som transformativa ledare kan använda för att främja kreativitet hos sina medarbetare. Detta kan innefatta djupare analyser av specifika ledarskapsbeteenden, kommunikationsstilar och beslutsfattande processer som anses gynna kreativitet och innovation. Man kan också undersöka effekterna av transformativt ledarskap på andra aspekter av organisatorisk prestation, såsom produktivitet, lönsamhet och medarbetarnas välbefinnande. Genom att undersöka dessa samband kan man få en mer omfattande förståelse för hur transformativt ledarskap påverkar teknikföretags övergripande framgång och konkurrenskraft på marknaden.

Vidare kan man utöka urvalet av respondenter genom att intervjua fler medarbetare och ledare för att få en bredare bild av organisationens kreativa kultur. Dessutom kan andra testmetoder eller observationer användas för att komplettera resultaten från J&D-testet och ge en mer heltäckande bedömning av individens kreativa förmåga samt fånga ett större perspektiv av organisationens kreativa förmåga. Det hade även varit intressant att studera teknikföretag med olika ledarskapsstilar och tillämpa J&D-testet på dem för att jämföra med teknikföretagen som har ett transformativt ledarskap.

Referenser

- Agbor, E. (2008). Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1 Iss. 1, 2008, pp. 39-45 2008 School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN 1941-4668
https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/JSL_Volliss1_Agbor.pdf
- Backström, T., & Söderberg, T. (2016). Self-Organisation and Group Creativity. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 2, 65-79
- Baucus, M. S., Norton, W. I., Baucus, D. A., & Human, S. E. (2008). Fostering Creativity and Innovation without Encouraging Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 97–115.
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9483-4>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Tredje upplagan). Stockholm: Liber.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J., & Cheokas, G. (2012). Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 175–187.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1116-2>
- Cheung, M. F. Y., & Wong, C.-S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656–672.
<https://doi.org/10.1108/01437731111169988>
- Cropley, D. H. (2006). The Role of Creativity as a Driver of Innovation. 2006 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, 2, 561–565.
<https://doi.org/10.1109/ICMIT.2006.262281>
- Goller, I. & Bessant, J.R. (2017). *Creativity for Innovation Management* [Elektronisk resurs]. Routledge.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010). Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates. *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 73–88.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00558.x>
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research : a guide to design and implementation / Sharan B. Merriam and Elizabeth J. Tisdell (4th Edition)*. Jossey-Bass.
- Nabil, H., Abderraouf, G., & Nadira, R. (2017). The impact of leadership on creativity and innovation. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 6(6), 55-62.
https://www.researchgate.net/publication/348481641_The_Impact_of_Leadership_on_Creativity_and_Innovation
- Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., Sarwar, B., Al-Rahmi, W. M., Alturise, F., Samed Al-Adwan, A., & Uddin, M. (2022). The Effects of Transformational Leadership, Organizational

- Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 772104–772104. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.772104>
- Plucker, J. A. (2022). *Creativity and Innovation Theory, Research, and Practice* (Second edition, Vol. 1). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003233923>
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55–77. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.005>
- Transforming leadership for success and sustainability: Leading today’s industries into the future. (2011). *Strategic Direction (Bradford, England)*, 27(3), 19–21. <https://doi.org/10.1108/02580541111109598>
- Tidd, J. & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley.
- Österberg, P., & Olsson, B. K. (2021). Dancing: A Strategy to Maintain Schoolchildren’s Openness for Idea Generation. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 92(3), 20–25. <https://doi.org/10.1080/07303084.2020.1866719>
- Zhou, Q., & Pan, W. (2015). A Cross-Level Examination of the Process Linking Transformational Leadership and Creativity: The Role of Psychological Safety Climate. *Human Performance*, 28(5), 405–424. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1021050>

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Frågor till ledarna på teknikföretagen X och X

Bakgrundsinformation

- Vill du berätta lite kort om dig själv?

Rollen som ledare

- Vilken roll tror du att ledarskap spelar när det gäller att främja kreativitet och idégenerering bland dina anställda?

- Vad tänker du på om jag säger en transformativ ledare? (Följdfråga)

Strategier och metoder

- Vilka strategier eller metoder använder du för att skapa en miljö som uppmuntrar till kreativitet och innovation i din organisation?

Mål och uppmuntran till kreativitet

- Hur ser du på förhållandet mellan tydligt definierade mål och uppmuntran till kreativitet inom arbetsgruppen?

Hantering av hinder mot förändring och utmaningar att integrera kreativitet

- Hur hanterar du eventuella hinder eller motstånd mot förändring och nya idéer inom organisationen?

- Vilka utmaningar ser du när det gäller att integrera kreativitet och innovation i organisationens strategiska planering?

Frihet och struktur

- Hur ser du på balansen mellan att ge frihet åt medarbetare att utforska nya idéer och att behålla en strukturerad arbetsmiljö?

Belöning

- Hur ser du på betydelsen av att belöna och erkänna kreativa prestationer och idéer inom organisationen?

Kommunikation och stöd

- Vilken roll spelar ledarskapets kommunikation och feedback i att stödja och främja kreativitet bland teamet?

Lärdomar från tidigare framgångar och misslyckanden

- Vilka lärdomar har du dragit från tidigare framgångar eller misslyckanden i att främja kreativitet och innovation inom din organisation?

Frågor till anställda på teknikföretagen X och X

Bakgrundsinformation

- Vill du berätta lite kort om dig själv?

Arbetsmiljö

- Hur uppmuntras du att bidra med nya idéer och förslag i din arbetsmiljö?
- Känner du dig fri att experimentera med nya tillvägagångssätt eller idéer i ditt arbete? Varför/varför inte?

Stöd

- Vilket stöd och resurser erbjuds för att främja kreativitet och idégenerering inom din organisation?

Ledarskapets påverkan

- Hur upplever du att ledarskapet påverkar din motivation att vara kreativ och innovativ i ditt arbete?

Hinder och utmaningar

- Vilka hinder eller utmaningar upplever du när det gäller att föra fram nya idéer eller förändringsförslag inom organisationen?

Samarbetet inom organisationen

- Hur ser du på betydelsen av samarbete och teamarbete för att främja kreativitet och idégenerering i din arbetsgrupp?

Belöningar

- Vilka belöningar eller erkännanden uppmuntrar dig mest att bidra med kreativa idéer på din arbetsplats?

Beskrivning av organisationens kultur

- Hur skulle du beskriva den nuvarande kulturen för kreativitet och innovation inom din organisation? Vilka förbättringar skulle du vilja se?

Frågor till informanten ‘Bengt Köping Olsson’ Universitetslektor vid avdelningen för innovationsledning, Mälardalens Universitet, (PhD in Innovation and design)

Trender inom forskningen om kreativitet och innovation

- Vilka trender ser du när det gäller forskning om kreativitet och innovation inom teknikföretag och organisationer?
- Finns det tillräckligt med forskning eller är det brist och isåfall varför tror du det? (Följdfråga)

Metoder och verktyg för att mäta kreativitet

- Vilka metoder eller verktyg används vanligtvis för att mäta kreativitet och innovationsförmåga inom teknikföretag och organisationer?

Sambandet mellan ledarskap och kreativitet

- Hur ser du på sambandet mellan ledarskap och kreativitet utifrån din forskning?

Strukturen och kulturens påverkan på kreativitet

- Vilka roller spelar organisatoriska faktorer, som struktur och kultur, för att främja kreativitet inom arbetsmiljön?

Utmaningar och hinder för teknikföretag

- Vilka utmaningar och hinder står teknikföretag inför när det gäller att främja kreativitet och idégenerering, och hur kan dessa utmaningar övervinnas?

Forskningens roll i att hantera organisatoriska utmaningar

- Hur kan forskning om kreativitet och idégenerering bidra till att lösa praktiska utmaningar inom organisationer?
- Tror du att ifall mer forskning hittas finns det då mer potential att det blir utveckling hos dessa företag? (Följdfråga)

Rekommendationer till ledare inom teknikföretag

- Vilka rekommendationer skulle du ge till ledare inom teknikföretag baserat på din forskning om kreativitet och innovation?

Bilaga 2 - J&D test formulär

Instruktioner:

a) Skriv din personliga kod.

Personlig kod: _____

b) Kombinera de två figurerna nedan på detta papper för att skapa så många olika saker eller meningsfullt innehåll som möjligt. Om du inte förstår vad du ska göra eller blir osäker, gör din egen tolkning eller chans.

J

D