



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

och Tjänstvetenskap

Det kreativa kunskapsföretaget

En kvalitativ fallstudie om förhållandet mellan kreativa processer
och kunskapsöverföring inom en organisation

GRUPP 26

Erika Fredriksson
Emilia Nilsson

KSKK01 – Kandidatuppsats för Service Management VT 2013

Handledare: Hervé Corvellec

Sammanfattning

Titel: Det kreativa kunskapsföretaget

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management och Tjänstvetenskap

Författare: Erika Fredriksson & Emilia Nilsson

Handledare: Hervé Corvellec

Kurs: KSKK01

Syfte: Syftet med denna uppsats är att ta reda på om det finns ett samspel mellan kreativitet och kunskapsöverföring inom organisationer, eftersom det finns olika perspektiv som kan ställas mot varandra.

Frågeställningar: Hur påverkar kreativitet förutsättningarna för arbete med kunskapsdelning inom organisationer? Vilka aspekter av kunskapsöverföring mellan anställda kan påverka de kreativa processerna inom en organisation?

Teori: Kreativa processer inom organisationer, kunskapsöverföring samt organisationskultur.

Metod: Kvalitativ ansats, djupintervjuer, observationer och dokumentstudier.

Slutsats: Kunskapsöverföring inom team och grupper i organisationen gör att de utvecklar en gemensam förståelse för processer och arbetssätt vilket kan gynna kreativitet genom att de anställda utvecklar *know-why*. Denna gemensamma förståelse kan dock hämma de kreativa processerna då mångfalden av perspektiv minskar. Kreativitetsprocesser främjas av främst tre saker; hög grad av interaktion mellan anställda inom en organisation, öppenhet i både den fysiska och sociala miljön samt de anställdas förmåga att ta egna initiativ och motivera sig själva.

Nyckelord: kreativitet, kunskap, organisationskultur, kommunikation, know-why

Förord och tack

Denna uppsats behandlar ämnena kreativitet och kunskap inom organisationer mot bakgrund av organisationskultur. Denna nisch hade varit svår att hitta utan en ärlig och konstruktiv handledare – stort tack till Hervé Corvellec för detta. För att studera organisationer på det här sättet krävs ett mycket nära samarbete och tillgång till organisationens verklighet. Fallföretaget som vi arbetat med har varit oerhört tillmötesgående i det avseendet och vi vill därför även ta tillfället i akt och tacka även dem.

Fortsättningsvis önskar vi dig som läsare en trevlig och intressant läsning!

Erika Fredriksson & Emilia Nilsson

Helsingborg, 10 juni 2013

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1. Problemformulering	6
1.2. Syfte och frågeställningar	7
1.3. Disposition.....	8
1.4 Kort presentation av fallföretaget.....	8
2. Teori och tidigare forskning.....	10
2.1. Kreativitet	10
2.1.1. Kreativitet i den organisatoriska kontexten	10
2.1.2. Att främja de kreativa processerna	12
2.2. Kunskap	13
2.2.1. Överblick - vad är kunskap?.....	14
2.2.2. Tyst och explicit kunskap.....	14
2.2.3. Knowledge Management och kunskapsöverföring.....	16
2.3. Organisationskultur	17
2.3.1. Kunskap och kultur - två sidor av samma mynt?.....	19
2.4. Teoretisk sammanfattning	21
3. Metod.....	22
3.1. Service Management som huvudområde.....	22
3.2. Genomförande av empiriinsamling	23
3.2.1. Kvalitativa djupintervjuer	23
3.2.1.1. Genomförande av intervjuer.....	23
3.2.2. Observation	25
3.2.3. Sekundärdata.....	26
3.3. Urval	27
3.4. Anonymitet	28

3.5. Att studera organisationer och människor i dem	28
3.6. Analysmetod	29
4. Empiri och analys	30
4.1. Kan kreativitet definieras?	30
4.1.1 Kreativitet som en individuell egenskap	30
4.1.2. En kreativ organisationsmiljö.....	32
4.1.3. Hur kan de kreativa processerna främjas?	33
4.1.4. Finns det mer bakom det kreativa förhållningssättet?	35
4.2. Hur delar fallföretaget kunskap mellan de anställda?.....	35
4.2.1. Skapande och delning av kunskap.....	36
4.2.2. Kunskapsöverföring i praktiken	38
4.2.3. Är kunskap en del av organisationens kultur?	41
4.2.4. Finns det en gemensam nämnare?	42
4.3. Kultur som ett perspektiv på kreativitet och kunskap.....	42
4.4. Sammanfattning	44
5. Slutsatser - Det kreativa kunskapsföretaget.....	45
5.1. Kreativitet som en konkurrensfördel	45
5.2. Kunskapens makt	46
5.3. Allt hålls samman genom kulturen.....	46
5.4. Avslutande diskussion och förslag på vidare forskning	47
Källförteckning	48
Empiriska källor.....	50
Bilaga 1 - Intervjuguide explorativ.....	52
Bilaga 2 - Intervjuguide ledare	54
Bilaga 3 - Intervjuguide anställd	56
Bilaga 4 - Observationsschema	58
Bilaga 5 - Frågeformulär från externt företag (onlineenkäten).....	59

1. Inledning

Det finns idag många företag som väljer att förlägga sina kontor i olika delar av världen, bland annat för att anpassa sig till och komma närmre de marknader som är av intresse. Även om det idag finns många möjligheter att kommunicera över exempelvis internet, kan ett antal problem identifieras. Det innebär bland annat olika nationaliteter, språk och skapandet av klyftor inom företaget. Dessa svårigheter är viktiga att vara medveten för att nå framgång på marknaden, särskilt i fråga om att vara ett kreativt företag – vilket är ämnet för denna uppsats.

I dagens samhälle väljer fler och fler företag att tidigt ansluta sig till den globala marknaden mer än den nationella. Det innebär att nya kontor skapas och det skapas avstånd inom företaget, det är inte lika enkelt att ha kontor i tre olika länder som inom samma land. Men det är inte bara den globala marknaden som företag anpassar sig till; idag handlar det mycket om att följa olika trender som skapas inom organisationsvärlden för att skapa den bästa arbetsplatsen för sina anställda. Hur fungerar det? Vilka faktorer är det som spelar in? Många företag pratar om att de anställda måste få leva ut sina idéer, våga vara kreativa, utveckla sin kunskap och uppmuntra kreativitet på arbetsplatsen (Uhlin 2012). Dock krävs det att organisationen kan anpassa sig efter de anställdas behov av att utveckla samt förnya sin kunskap men också att kunna vara kreativ i processerna som är bakomliggande.

1.1. Problemformulering

Att vara kreativ och utveckla unika kompetenser inom ett företag är viktigt att ha möjlighet att anpassa sig till dagens konkurrens; en sökning på “konkurrens och anpassning” ger över sju miljoner träffar genom en internetsökning. Vårt samhälle är idag också dominerat av företag i tjänstesektorn (se exempelvis Korczynski 2002), vars främsta inkomster kommer från tjänster producerade av människor i organisationen. Således kan det konstateras att det är människorna i företaget som är den största konkurrensfördelen och att det är deras förmågor och kreativa färdigheter som är företagets främsta tillgångar. Det är dock är det en förutsättning för företag som vill lyckas att kunna anpassa sig till den ständigt förändrade marknaden.

Två huvudområden vad gäller denna mänskliga faktor kan därmed identifieras; personalens kunskaper och färdigheter samt deras förmåga att vara kreativa och bidra till innovationer som medverkar till företagets framgång. Forskningen om kreativitet har många författare bidragit till, och det finns därtill många olika perspektiv på ämnet. Kreativitet kan ses bland annat som en personlig egenskap, en process eller som en del av omgivningen (Amabile 1996; Öberg 2013). Vad som dock är gemensamt för dessa är att kreativitet främjas av olikheter, exempelvis i tankesätt, miljöer och ursprung (Thufvesson 2006, s. 53f). Begreppet kunskap och hanteringen av denna inom organisationer har också intresserat många forskare (se till exempel Alvesson 2001; Liu 2010; Nonaka 1991 & Subashini 2010), och det finns således alltså många olika perspektiv på begreppet. Vad som dock ter sig tydligt inom forskningen av kunskap är att denna verkar överföras på bästa sätt mellan människor som har samma förförståelse då de har större möjlighet att förstå underliggande och osynliga meningar som finns "mellan raderna" (Mueller 2012). Vissa forskare menar även att dessa gemensamma förhållningssätt och förförståelser uppstår genom att människor inom en organisation tillbringar tid tillsammans och skapar en gemensam organisationskultur (se till exempel Alvesson 2011).

Både kreativitet och kunskapsöverföring är, som ovan konstaterats, essentiellt viktiga för företag i en konkurrenssituation idag. Som ovan beskrivit främjas de dock av motsättningar, varför det är intressant att undersöka sambandet mellan dessa som ett vetenskapligt problem.

1.2. Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att ta reda på om det finns ett samspel mellan kreativitet och kunskapsöverföring inom organisationer, eftersom det finns olika perspektiv som kan ställas mot varandra. Ett av dessa är att kreativitetsprocesser gynnas av att människor tänker olika och kan bidra med varierande infallsvinklar. Vi vill därför ställa oss frågan:

- Hur påverkar kreativitet förutsättningarna för arbete med kunskapsdelning inom organisationer?

Det andra perspektivet utgår från att kunskapsöverföring främjas av att människor som har liknande referensramar snabbare och med större precision förstår varandra och vad som menas. Därför vill vi även ställa oss frågan:

- Vilka aspekter av kunskapsöverföring mellan anställda kan påverka de kreativa processerna inom en organisation?

Genom det ovanstående syftet och frågeställningarna vi vill med denna kandidatuppsats undersöka vilka kopplingar som finns mellan kreativitet och kunskapshandling, med stöd av den kultur som finns inom organisationen. Detta kommer att göras med utgångspunkt i ett företag som präglas av ständig förnyelse och kreativitet.

1.3. Disposition

Vi kommer fortsätta uppsatsen med att presentera de teorier som är relevanta för problemformuleringen och de frågeställningar som kommer ur denna. Teorierna kommer att presenteras först genom huvudområdena kring kreativitet och kunskap, för att sedan gå över till stödteorin rörande organisationskultur. Efter det kommer vi att presentera hur materialinsamling och tillvägagångssätt med kvalitativa metoder har utförts genom ett metodkapitel. Sedan kommer det empiriska materialet att sammanstrålas med teorierna och skapa en analys kring organisationens arbete, baserat på de olika perspektiv som finns. Till sist kommer våra slutsatser att presenteras och förslag på vidare forskning att ges.

1.4 Kort presentation av fallföretaget

Det företag som använts som fallstudie verkar i den digitala designbranschen, och har expanderat till att finnas i tre länder (England, Sverige och USA) sedan starten 2004. Företaget startades i London av två entreprenörer vars vision var att skapa en plats dit människor ville komma och

utföra sitt livs verk. Idag drivs företaget fortfarande av denna värdering, och grundarna uttrycker detta genom att påpeka vikten av att ha passion för det man gör och genom att värna om de anställda på flera olika plan. För att ytterligare understryka vikten av att de anställda ska vilja komma till sin arbetsplats och känna sig fria att uttrycka sin kreativitet i arbetet, har grundarna också valt att inte kalla arbetsplatsen för kontor utan för studio. Företaget har idag cirka 140 anställda fördelade i de tre länderna, vilkas yrkesområden kan relateras till främst design och programmering. Koncernspråket som används är engelska, men det finns mer än 20 olika nationaliteter representerade i företaget.

2. Teori och tidigare forskning

Teoriavsnittet kommer i stort att behandla två huvudteorier om kreativitet och kunskap samt en stödteori rörande organisationskultur. Kapitlet inleds med att i huvudsak behandla forskning om kreativitet och hur denna yttrar sig inom organisationer. Organisatorisk kreativitet kan skapa mervärde och nytta för företaget när de anställda har mycket kunskap om och förstår processer och arbetssätt på ett genomgående sätt. Därför följer också ett huvudavsnitt som behandlar forskning kring kunskap och kunskapöverföring inom organisationer. Därefter följer även ett stödavsnitt rörande organisationskultur, då det är något som påverkar de kreativa processerna samt påverkar de anställdas arbetssätt och förhållningssätt genom vilka värderingar som finns.

2.1. Kreativitet

Kreativitet kan ses ur många olika perspektiv; som en individuell egenskap, något som uppstår i en grupp eller i en process. Detta stöds också av kreativitetsforskaren Amabile (1996, s. 19) som skriver att begreppet kreativitet kan definieras på olika sätt och forskarna inom området går åt flera håll. Gurteen (2011, s. 7) menar att kreativitet behövs i varje nivå och i varje dimension inom en organisation för att det ska främjas. Denna uppsats kommer dock att fokusera på kreativitet på ett organisatoriskt plan, och också som något som kan finnas inbyggt i samt påverkas av organisationskulturen. Detta eftersom uppsatsens fokus berör organisationen i sin helhet snarare än ur ett individuellt perspektiv.

2.1.1. Kreativitet i den organisatoriska kontexten

Woodman, Sawyer och Griffin (1993, s. 293) menar att kreativitet inom organisationer kan definieras som skapandet av värderingar, ideér och processer där individer arbetar tillsammans i ett komplext socialt system. Den individuella kreativiteten påverkar den kreativa processen inom grupper och gruppernas kreativitet påverkar också den enskilda individen (Suh, Jung & Smith 2012, s. 430). Bissola och Imperatori (2011, s. 84ff) menar även att kreativiteten inom grupper inte är en samling av individernas kreativitet utan att de tillsammans skapar nya sätt och tankar kring kreativitet. Individerna spelar olika roller inom gruppen, vilket leder till nyskapande av

kreativitet. Författarna menar också att individuell kreativitet inte är tillräcklig för att uppnå en kreativ prestation.

Yoon, Song, Lim och Joo (2010, s. 257) menar att de organisationer som har en stödande och lärande kultur är de som bäst stärker de kreativa processerna hos de grupper som finns inom organisationen. Författarna yrkar även på att lärande organisationskulturer har direkt påverkan på gruppernas kreativitet och deras kunskapsskapande vanor som i sin tur påverkar gruppernas prestationer. Det är dock av stor vikt att försäkra sig om att prestationerna genomförs på ett effektivt sätt vilket innebär att en lärande kultur inom organisationen inte är tillräcklig.

Kreativitet ses som en del av den process där kunskap utvecklas och omvandlas till värden för företaget. Gurteen (2011, s. 6) menar att det handlar om att avvika från det standardiserade tänkandet och generera nya idéer; även kallat kreativt tänkande. Organisationen måste även uppmuntra till kreativitet inom grupperna, vilket i sin tur påverkar deras samarbetskunskap i praktiken och kan förbättra deras prestationer (Yoon et al. 2010, s. 259). Människorna inom organisationen är även de som kan finna vanliga problem i den dagliga verksamheten som de kan identifiera. Utifrån sina varierande kunskaper kan de sedan hantera detta genom mentala scheman och mönster. En väl fungerande sådan process skapar varierande perspektiv som kan främja kreativitet. Det är även den intellektuella konflikten mellan olika åsikter som gör att nya idéer och produkter kan uppstå (Subashini 2010, s. 37).

Identifikationen av varierande sorters processer måste enligt Amabile (1996, s. 33) vara relaterade till de bakomliggande kreativa tankegångarna som människorna inom organisationen ständigt arbetar med. Amabile (1996, s. 21) betonar också att kreativitet i huvudsak hänvisar till de förmågor som är mest karaktiserade hos kreativa individer inom en organisation. Det är även någonting Öberg (2013, s. 114) beskriver som det vanligaste sättet att definiera kreativitet. Öberg (2013, s. 114) menar dock att kreativiteten inom en organisation kan ses som en process som gynnas av att dess medlemmar interagerar och ger varandra nya idéer och insikter. Woodman et al. (1993, s. 296) menar också att det gruppbetående som finns inom en organisation är ett resultat av individers kreativitet. Öberg (2013, s. 114) lyfter även fram att flera forskare framhåller att kreativitet är en social process och att interaktion mellan individer är en viktig

faktor för att öka kreativiteten i slutresultatet. Vidare kommer Öberg (2013, s. 121) fram till att en hög grad av deltagande och sociala interaktioner inom arbetsprocessen leder till ett mer kreativt samt mer användbart resultat.

2.1.2. Att främja de kreativa processerna

Som kan konstateras av Amabile (1996), Suh et. al. (2012), Bissola och Imperatori (2011) samt Gurteen (2011) i kapitel 2.1.1. främjas de kreativa processerna av mångfald och variation i form av individers kunskap och bakgrund. Även Thufvesson (2006, s. 32; 53f) menar att oliktankande människor inom en organisation krävs för att nå kreativa resultat då de kan bidra med annorlunda perspektiv. Kreativitetsforskaren Amabile (1996, s. 107ff) yrkar på att det dessutom är viktigt att individer motiveras att vara kreativa för att de själva vill och är intresserade, så kallad inre motivation, snarare än av yttre faktorer. Detta eftersom kreativa processer kräver förmåga att tänka fritt snarare än målinriktat då detta kan blockera inflödet av nya idéer (Amabile 1996, s. 107ff).

För att främja kreativitet menar Amabile (1996, s. 91f) att det är viktigt att organisationen tillämpar en platt struktur, det vill säga en organisation där de anställda upplever att de har både frihet och kontroll över sitt arbete. Dessutom framhålls det att kulturen inom organisationen behöver vara tillåtande och öppen för att individer inte ska känna sig begränsade av sin omgivning (Amabile 1996, s. 91f). Det bekräftas också av Rahab, Sulistyandari & Sudjono (2011, s. 112ff) som beskriver att kreativitet och innovation inom företag behöver att det finns en stödjande miljö som uppmuntrar de anställda att både vara kreativa, men också till att dela kunskap som bidrar till värdefulla innovationer. Öberg (2013, s. 121) kommer i sin studie dock fram till att det krävs en viss typ av struktur för att interaktioner mellan och inom grupper ska kunna samordnas på ett sätt som främjar den kreativa processen. Av detta drar författaren slutsatsen att kreativitet uppstår och ökar genom sociala interaktioner då individer frambringar kunskaper och nya idéer hos varandra (Öberg 2013, s. 121f). Thufvesson (2006, s. 54) tillägger också att kommunikation mellan organisationens medlemmar är viktig för att de anställda ska kunna forma och strukturera sina egna tankar till förmån för att kunna se nya möjligheter. Amabile (1996, s. 179ff) trycker dock på att kreativitet i det sociala sammanhanget måste föregås

av en positiv och öppen atmosfär för att individer ska känna att de har tillåtelse att utveckla sina idéer utan att uppleva att de blir dömda. Författaren menar även att sociala sammanhang annars kan motverka och begränsa de kreativa processerna då närvaron av bedömande människor kan skapa dämpande effekter (Amabile 1996, s. 182ff).

Det betonas att de kreativa processerna består av olika byggstenar, och Woodman et al. (1993) menar att en av dessa byggstenar är kunskap. Just delning av kunskap mellan anställda är viktigt för att främja de kreativa processerna eftersom det leder till att de då förstår och kan förhålla sig till de bakomliggande faktorerna till varför saker är som de är. Denna kunskap som bidrar till att de anställda förstår dessa bakomliggande faktorer kallar Gurteen (1998, s. 5) för *know-why*, som är en utveckling av det vanligt förekommande begreppet *know-how*. Författaren menar att *know-why* leder till att anställda ökar sin förmåga att formulera innovationer som är av stort värde för organisationen.

Det finns enligt Gurteen (1998, s. 10) blockeringar som gör att kreativitet inte kan främjas inom ett företag. Ett exempel är att många människor tror att teknologin håller tillbaka anställda i deras arbete. Dock menar författaren att det inte är så; att teknologin istället hjälper människor att bryta sig loss från det traditionella och hitta nya vägar. Gurteen (1998, s. 10f) syftar också till att det enda och det mest relevanta sättet för att bryta dessa block är att använda sig av dialoger inom företaget. Genom att använda sig av dialog mellan de anställda öppnar det upp för möjligheten att utforska nya områden, lärande och kreativitet (Gurteen 1998, s. 7).

2.2. Kunskap

Teorierna kring kreativitet pekar många gånger på att kreativiteten skapas samt överförs genom sociala interaktioner och dialoger mellan de anställda (se bl.a. Gurteen 2011 och Öberg 2013). Kunskap och överföring av densamma blir därför en viktig del av möjligheten att utveckla en kreativ organisation och därför kommer det i detta kapitel att göras en genomgång av teorier som belyser ämnet kunskapsöverföring.

2.2.1. Överblick - vad är kunskap?

Kunskapsforskaren Nonaka (2003) menar att många ledare idag pratar om hur viktigt det *intellektuella kapitalet* i ett företag är, men få kan egentligen definiera och hantera kunskap i organisationer. Det kunskapande företaget ("the knowledge-creating company", vår översättning) menar Nonaka (2003, s. 18) handlar om att ständigt skapa och återskapa kunskap inom en organisation för att uppnå en hög grad av innovation och därmed också stå ut i konkurrensen. Ett av författarens mest använda forskningsområden är det om *tyst* och *explicit* kunskap, där han menar att framgångsrika företag är bra på att dra nytta av personalens båda delar till förmån för verksamheten (Nonaka 2003, s. 20ff). Den explicita kunskapen syftar till att beskriva den kunskap och information som inom organisationen finns nedskrivna och/eller artikulerad i form av manualer, processbeskrivningar och liknande. Den tysta kunskapen handlar om *know-how*, tankesätt och underliggande kunskaper som är inneboende hos individer och grupper inom en organisation (Nonaka 1991; Nonaka 2003). Som nämnts i kapitlet om kreativitet menar dessutom Gurteen (1998, s. 5) att *know-why* är viktigare än *know-how* eftersom det skapar bättre förutsättningar för anställda att vara kreativa och skapa nya idéer, då de då förstår och kan förhålla sig till de bakomliggande faktorerna snarare än att "bara göra".

2.2.2. Tyst och explicit kunskap

I litteraturen om kunskap finns det som tidigare nämnts två kunskapstyper som ständigt återkommer; tyst och explicit (Nonaka 2003). Enligt Liu (2010, s. 160) är den explicita kunskapen mycket tydligare än den tysta kunskapen. Författaren menar att den tysta kunskapen är mer komplex och innehåller fler dimensioner än den explicita kunskapen eftersom den kräver mer än bara kodning i form av exempelvis text. Även Subashini (2010, s. 38) yrkar på att den tysta kunskapen är svår att uttrycka och kommunicera i ord, vilket gör att det krävs kommunikation på samma plan (fritt översatt från "*on common grounds*") mellan de olika enheter som finns. Detta innebär att för att överföring och delning av tyst kunskap ska utnyttjas på bästa sätt, fordras att de olika enheterna har samma eller liknande erfarenheter och tankemönster för att de ska kunna förstå varandra i så stor utsträckning som möjligt. Utöver

detta krävs också tillförlitlighet för att innehållet i kommunikationen inte ska störas av misstroende eller ointresse. För att kunskapsöverföringen ska kunna fungera anser Subashini (2010) även att avdelningarna måste vara i direkt kontakt med varandra.

Den tysta kunskapen återfinns i bland annat handlingar, procedurer, värderingar, känslor och engagemang, och erhålls genom att individer delar erfarenheter, observerar och imiterar (Nonaka 1991). Subashini (2010, s. 36) antyder att den explicita kunskapen utan dess tysta insikt förlorar sin mening. Detta är även viktigt att ha i åtanke att hanteringen av tyst kunskap fortfarande är utforskad. Det är relevant att identifiera den tysta kunskap som är betydelsefull för organisationen för att kunna utnyttja den på bästa sätt. Genom att anställda delar med sig av den tysta kunskapen till sina medarbetare skapas den explicita kunskapen, och Nonaka (2003, s. 22) framhåller att denna delning eller överföring görs genom socialisation; i samspel med andra. Om den tysta kunskapen kan hanteras på rätt sätt ger den möjlighet till en ökad uppfattning av idéer och det är därför det även stimulerar kreativitet. Subashini (2010, s. 37) förklarar också att det är svårt att identifiera den tysta kunskapen, men att det möjliggörs i de forum där människor kan dela sina idéer och få feedback på dem direkt. Enligt författaren är den viktigaste dimensionen av överföring av tyst kunskap direkt interaktion mellan människor. Detta eftersom de är i behov av att bilda nära relationer så det blir en informell interaktion och utbyte av kunskapen (Subashini 2010, s. 37).

För att öka delningen av den tysta kunskapen menar Subashini (2010) att organisationer kan använda sig av några olika tekniker. En vanlig teknik som författaren anser är relevant är brainstorming, som går ut på att en grupp eller ett team tillsammans kommer fram till flera möjliga lösningar på ett och samma problem i en öppen och positiv miljö. Subashini (2010) påstår att det får människor att skapa en gemensam förståelse för problemet och dess möjliga lösningsalternativ samt sätter en gemensam riktning för arbetet. Genom att använda sig av brainstorming möjliggörs det också för individer att finna annorlunda infallsvinklar och hitta nya idéer. Subashini (2010, s. 37) antyder även på att det är hos människor det samlas en kollektiv kunskap som "finns i väggarna" runt omkring och att det kan användas som en konkurrensfördel gentemot andra, vilket skulle kunna jämföras med en kollektiv tyst kunskap.

2.2.3. Knowledge Management och kunskapsöverföring

Flera forskare har påpekat hur viktiga de mänskliga resurserna, kunskaperna och färdigheterna i ett företag är. De påtalar tillika vikten av att hantera dessa resurser på ett sätt som drar nytta av dem för att skapa konkurrensfördelar och kundvärde (se till exempel Alvesson 2011; Alvesson & Sveningsson 2007; Subashini 2010 & Suppiah & Singh Sandhu 2011). Hanteringen av de dessa resurser kallas i litteraturen för Knowledge Management, och innefattar både skapande och delning av kunskap mellan och inom olika organisationer (Mueller 2012, s. 185f; Nonaka 1991, s. 165 & Subashini 2010, s. 36). Då uppsatsens fokusområde handlar om överföring av kunskap och upprätthållande av kreativa processer kommer främst kunskapsöverföringsaspekten inom Knowledge Management att beröras i nedanstående kapitel.

Suppiah & Singh Sandhu (2011, s. 463) beskriver att den vanligast förekommande typen av Knowledge Management är kunskapsdelning, vilket handlar om att sprida och överföra kunskap inom och mellan organisationer. Att överföra och dela tyst kunskap har särskilda förutsättningar som kan göra det svårt att både initiera och studera effekterna av. För det första kräver överföring av tyst kunskap ett aktivt deltagande från den eller de som innehar kunskapen då denna tidigare inte yttrats på ett konkret och explicit sätt (Suppiah & Singh Sandhu 2011, s. 463). Liu (2010, s. 161) styrker detta genom att poängtera att omplacering snarare än överföring av kunskap är det minst effektiva sättet att sprida densamma, just eftersom det är så komplext och kontextuellt. Det har också påpekats att en stark påverkansfaktor för överföring och delning av kunskap är organisationens kultur (Suppiah & Singh Sandhu 2011, s. 463), då denna påverkar inställningen till och värderingen av olika typer av kunskap och vad som är viktigt i en organisation (se till exempel Schein 2004). Nonaka (2003, s. 22) menar att lärandet och överföringen av tyst kunskap görs genom socialisation, vilket författaren också menar ligger i kulturens natur. Nonaka (2003) konstaterar även att företag kan uppnå en hög grad av delning och överföring av kunskap genom att; göra information tillgänglig för alla inom organisationen, arbeta i gränsöverskridande team för att medarbetare ska kunna utbyta tankar, idéer och synsätt, skapa metaforer att arbeta efter för att maximera innovationsgraden (och hjälpa medarbetarna att

artikulera sina kunskaper) och låta team arbeta med samma idéer fast med olika perspektiv för att komma fram till den bästa lösningen.

För att öka kunskapsöverföringen inom en organisation pekar Subashini (2010, s. 38) på vikten av att skapa fler konversationsmöjligheter inom organisationen, samt i online-miljöer (ex forum, bloggar, wikis). Det vill säga att göra delandet av kunskap lättare än att endast använda sig av formella processer. Genom att göra detta byggs det också upp en form av kollektivt minne inom organisationen. Nonaka (2003, s. 22) menar även att dessa nya idéer kan användas på flera sätt inom andra delar av organisationen, både genom det faktiska fysiska bidraget de genererar, men också genom nya tankesätt som kan uppstå. Nonaka (1991, s. 166) yrkar också på att det måste finnas en medvetenhet kring hur den tysta kunskapen kan omvandlas till explicit kunskap. För att lyckas med detta innebär det att finna ett sätt att uttrycka det outtryckbara.

I skapandet av kunskap inom organisationer spelar grupper en central roll eftersom de förser en delad kontext där individer kan engageras i en konstant dialog och interagera med varandra, vilket behövs för att kunna utveckla användbara reflektioner. Genom dessa dialoger tillsammans med diskussioner skapar gruppmedlemmar nya förståelser och kunskap (Nonaka 1991, s. 171). Nonaka (1991, s. 168) tillägger att överskott av varierande sorters kunskap är av stor vikt eftersom det uppmuntrar till frekvent dialog och kommunikation mellan anställda. Det bidrar även i sin tur till en gemensam kognitiv grund mellan de anställda, samt de hjälpmedel som medverkar för att överföra denna typ av tysta kunskap.

2.3. Organisationskultur

Som konstaterats i ovanstående avsnitt är organisationens kultur och de värderingar som finns inom organisationen en viktig faktor och stödteori för de båda huvudteorierna kring det kreativa tänkandet och också för hur organisationens medlemmar ser på kunskap. Organisationskultur är ett komplext begrepp som många forskare har försökt definiera, och enligt Hofstede och Hofstede (2009, s. 299) finns det några definitioner som är återkommande; den första är att

kultur är ett holistiskt synsätt som beskriver summan av delarna. Författarna beskriver också att kulturen härstammar från organisationens historia och uttrycks bland annat genom symboler och ritualer. Vidare menar Hofstede och Hofstede (2009) att kultur skapas och återskapas genom interaktion mellan människor i en organisation samt är svår att förändra eftersom den grundar sig på underliggande värderingar som för medlemmarna är självklara.

Organisationsforskaren Schein (2005, s. 8) liknar organisationskultur i olika grupper vid en individs personlighet, och menar att normer och värderingar inom en grupp eller organisation styr dess agerande och handlingar. De socialpsykologiska forskarna Hofstede och Hofstede (2009, s. 16) beskriver kultur som något slags mental programmering, och menar att människor konstruerar sin verklighet dels utifrån erfarenheter som skapats tidigare i livet, och dels utifrån sin förmåga att vara kreativa och tänka utanför det vardagliga. Eftersom erfarenheter skapas i en social och fysisk kontext, menar författarna att de tankemönster som återfinns i en organisation delvis liknar varandra eftersom människorna där lever och verkar tillsammans (Hofstede & Hofstede 2009, s. 16f; 300).

Kulturen i en organisation kan yttras på flera sätt, och Schein (2005, s. 25ff) har tagit fram en modell för detta som innefattar tre nivåer. Den första nivån, som också är den enda som är lätt att observera vid en första anblick, handlar om artefakter (Schein 2005, s. 25f). Med artefakter avser författaren det som är synligt, exempelvis inredning, teknologi, klädsel, beteende, ceremonier och språk. Även formella dokument och egna beskrivningar om verksamheten fungerar som artefakter. Dessa element är lätta att observera för utomstående i organisationen, men deras verkliga betydelse kan endast uttydas av den som varit med att skapa mening kring dem, det vill säga organisationens medlemmar (Schein 2005, s. 26). Den andra nivån av organisationskulturen menar Schein (2005, s. 28f) handlar om verksamhetens strategi, mål och filosofier. Dessa uttrycks genom en grupps normer om vad som är bra och dåligt, och härstammar från de erfarenheter gruppen gemensamt gått igenom. Detta kan handla om tidigare initiativ, projekt eller liknande, vars resultat leder till en uppfattning om vad som är framgångsrikt eller inte (Schein 2005, s. 28). Den tredje och sista av Scheins nivåer handlar om de djupare underliggande

antaganden som finns inom en organisation. Schein (2005, s. 30) menar att dessa underliggande antagandena är för medlemmarna omedvetna, och gäller sådana tankar och känslor som inte syns och tas för givet.

Även Alvesson och Sveningsson (2007, s. 185f) och Hofstede och Hofstede (2009, s. 20ff) skriver om de olika elementen som en organisationskultur utgörs av. Alvesson och Sveningsson (2007, s. 185f) beskriver att det är kulturen som styr hur människor i organisationer agerar. Det eftersom kulturen innefattar hur människor beter sig utifrån de föreställningar och uppfattningar om sociala roller, gränser och relationer som finns. Hofstede och Hofstede (2009, s. 20ff) menar i likhet med Schein (2005) att kulturen tar sig uttryck i olika lager, där den innersta kärnan innehåller orubbliga värderingar. De tre yttre lagerna kallar författarna för sedvänjor. Dessa innefattar *hjältar*, *symboler* och *ritualer*, och bidrar till att skapa, uttrycka och återskapa en kultur. Hofstede och Hofstede (2009, s. 20f) skriver att dessa kulturella sedvänjor är möjliga att förändra och påverka, till skillnad från de grundläggande värderingarna. Alvesson (2001, s. 184) påstår däremot att det också kan finnas en negativ effekt av organisationskulturer med starka värderingar, eftersom dessa kan göra att viktiga förhållningssätt och föreställningar tas för givna och inte reflekteras över. Författaren menar även att starka ledare som framhäver kulturen kan hindra de anställdas förmåga att tänka oberoende och kritiskt (Alvesson 2001, s. 184). Vad som verkar kunna motverka den här typen av likriktning är att även den nationella kulturen är en faktor som påverkar organisationskulturen (Schein 2004, s. 137). Schein (2004, s. 137) menar att i multinationella företag kan detta bidra till att organisationskulturen inte är identisk på samtliga verksamhetsställen och att detta också kan skapa motsägelser för att de anställda inte har samma typ av referensramar att utgå från.

2.3.1. Kunskap och kultur - två sidor av samma mynt?

Kunskap inom en organisation finns på flera olika plan - både som inneboende i individer, nedskrivet i manualer och dokument, och också som en gemensam förståelse för processer och språk inom grupper och organisationer (Mueller 2012). Den gemensamma förståelsen mellan en

organisations medlemmar menar Liu (2010, s. 162) både kan antas i form av kunskap men också som kultur, vilka i det avseendet är svåra att separera. Nonaka (1991, s. 165) uttrycker även detta fenomen som “*Creating new knowledge is as much about ideals as it is about ideas*” (Nonaka 1991, s. 165), det vill säga att skapandet av kunskap både påverkas av de ideal och värderingar som finns inom en organisation (vilket kan liknas vid kultur), och också av de föreställningar och förförståelser som redan existerar. Även Mueller (2012, s. 187) skriver att forskare sett en koppling mellan organisationskultur och intraorganisationell kunskap sedan 1990-talet, även om denna koppling och kausalitet inte är helt utforskad (jfr även Suppiah & Singh Sandhu 2011, s. 463). Alvesson (2001, s. 18) styrker att kunskap är viktigt inom organisationer. Genom att identifiera och öka intresset inom organisationen för de varierande kunskaper som finns samt hur dessa kan användas och utvecklas, övergår ofta intresset till att kulturen inom organisationen stärks (Alvesson 2001, s. 18).

För att en organisationskultur ska uppstå och föras vidare krävs det att viktiga värderingar och förhållningssätt kommuniceras och diskuteras inom företaget och till nya medlemmar (Schein 2004, s. 11). Schein (2004, s. 116) framhåller speciellt att vad som värderas högt inom en organisationskultur kan undersökas genom att fråga företagets nuvarande anställda om vad de gärna ser hos potentiella nya anställda samt vad de väljer att berätta om sin historia inom företaget. I likhet med detta resonemang menar Hofstede & Hofstede (2009, s. 23f) att skapande och återskapande av organisationskultur främst sker genom socialisering och interaktion mellan människor inom organisationen. Kommunikationsforskarna Heide, Johansson & Simonsson (2005, s. 18) framhåller också att en organisationskultur hålls vid liv genom att människor kommunicerar och diskuterar processer och principer med varandra. De menar även att kommunikationen och relationer gör att de anställda inom en organisation bättre förstår dess mål och kan agera för att uppfylla dem (Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 19).

2.4. Teoretisk sammanfattning

Med hjälp av teorierna kring hur kreativitet skapas och främjas inom organisationer, hur kunskap kan överföras mellan de anställda i relation till organisationen och dess kultur bildas en ram för att förstå hur samspelet mellan kreativa processer och kunskapsöverföring inom organisationer ser ut. I uppsatsens analyskapitel (kapitel 4) kommer upplägget att följa den tidigare strukturen där de två huvudteorierna; kreativitet och kunskap, kommer beaktas först för att sedan gå in på stödteorin kring kultur i organisationer. Metoderna för insamling av det empiriska material som använts för denna analys kommer i nedanstående metodkapitel att presenteras.

3. Metod

I detta avsnitt görs en genomgång av vilka metoder för insamling av den empiri som använts. Avsnittet tar också upp hur studien i sin helhet genomförts, liksom en reflektion kring vad dessa metodval har för betydelse. Då målet med denna uppsats är att studera förhållandet mellan kunskapsöverföring och kreativitet som en del av organisationskulturen, har undersökningarna huvudsakligen utgått från tre olika metoder för att få en så bred bild som möjligt; kvalitativa djupintervjuer, dokumentstudier av interna dokument samt observationer på den fysiska och sociala miljön. Det primära materialet har även kompletterats av sekundärdata i form av en onlineenkät som genomförts av en tredje part. Detta material har använts för att styrka vårt eget material samt för att få ytterligare infallsvinklar på organisationens arbetssätt.

För att söka svar på de frågeställningar som ställs i uppsatsen har undersökningen fokuserats på en fallstudie med ett företag inom den digitala designbranschen, som både fungerar som ett tjänsteföretag och produktionsföretag, vilket gör det intressant att studera. Frågeställningarnas karaktär gör att en fallstudie är att föredra framför en mer kvantitativ undersökning, då de behandlar komplexa processer inom en organisation. Därför krävs undersökningsmetoder som går mer på djupet och blir specifika för det aktuella företaget, vilket också leder till att de slutsatser som dras inte kan generaliseras i någon större utsträckning. Den aktuella organisationen verkar i en bransch där kreativitet och *know-how* är centrala konkurrensfördelar, samtidigt som deras filosofi är att platta organisationer, helst helt utan chefer och styrning, är något att sträva och verka efter. Detta gör att samspelet mellan kreativitet och kunskapsöverföring blir intressant att studera just i denna organisation.

3.1. Service Management som huvudområde

Det valda ämnesområdet - kunskap och kreativitet - är relevant för denna kandidatuppsats eftersom det berör många av de delar av tjänsteorganisationer som studerats inom kandidatprogrammet i Service Management. Uppsatsen kommer att behandla ämnena kreativitet

i organisationer, kunskapsöverföring samt även delvis beröra ämnesområdet organisationskultur. Vi menar att dessa aspekter är centrala i servicemötet då de är faktorer som både direkt och indirekt påverkar personalens arbete och förhållningssätt till både klienter, varandra och gentemot organisationen i sin helhet. Det valda ämnet är vidare intressant ur ett Service Management-perspektiv då det behandlar "*ledning och organisering i verksamheter där kunder och service står i fokus*" (Institutionen för Service Managements hemsida), som ingår i huvudområdet. Uppsatsen är vidare också representabel för Service Management i den bemärkelse att den är tvärvetenskaplig och rör sig mellan bland annat det antropologiska kulturbegreppet, kreativitetsteorier och organiserandet av kunskap och dess sociala processer.

Det företag vi valt att studera är intressant i den bemärkelse att det både är ett serviceföretag och ett producerande företag. Detta då de tillsammans med sina klienter utarbetar en digital produkt eller tjänst, som de sedan skräddarsyr åt dem. Det gör dem till ett intressant företag att studera ur den empiriska synvinkeln genom vårt Service Management-perspektiv.

3.2. Genomförande av empiriinsamling

3.2.1. Kvalitativa djupintervjuer

Aspekter inom organisation och arbetssätt är till sin natur är svårt för organisationens anställda att själva ta fasta på och artikulera då de lever i detta dagligen. Djupintervjuernas huvudsakliga fokus har därför varit att respondenterna fått svara på frågor som rör deras arbetssätt och vad som är viktigt för dem både vad gäller det dagliga arbetet, men också hur de hanterar nya medlemmar. Frågorna har också präglats av teman som berör kunskapshantering och kreativitet inom organisationen. Tre typer av intervjuer, och således även intervjuguides, har genomförts; explorativa, med ledare samt med anställda. Intervjuguiderna (se Bilaga 1, 2 & 3) utformades strukturmässigt i huvudsak efter metodförfattaren Ryen (2004), och innehållsmässigt i huvudsak efter organisationsforskaren Schein (2004) samt Martin (2002).

Respondenterna valdes ut på grund av både deras position och deras historia inom företaget, samt har urvalet också gjorts för att få en jämn spridning mellan de tre kontoren; det svenska, det brittiska samt det amerikanska. Samtliga högst ansvariga har intervjuats på alla tre kontor, varav intervjun med den amerikanska ledaren var av explorativ (undersökande) natur för att få en större uppfattning om företaget i sin helhet. För att också få med hur de anställda uppfattar situationen på företaget har också andra representanter inom företaget intervjuats. För att bibehålla respondenternas anonymitet har dessa numrerats utifrån följande;

- Intervjuperson 1 - Explorativ, anställd, amerikansk
- Intervjuperson 2 - Explorativ, ledare, amerikansk
- Intervjuperson 3 - Ledare, svensk
- Intervjuperson 4 - Ledare, brittisk
- Intervjuperson 5 - Ledare, brittisk
- Intervjuperson 6 - Anställd, svensk

För att få en bild av hur organisationen fungerar och en initial förståelse för densamma valdes att inleda studien med två explorativa intervjuer med representanter från det amerikanska kontoret. Dessa respondenter representerar både ledningens perspektiv samt de anställdas perspektiv och utfördes på den amerikanska VD:n och en nyanställd sedan 1 månad tillbaks. De båda intervjuerna genomfördes den 27 februari 2013 på plats på kontoret i New York, och varade vardera en knapp halvtimme. Anledningen till att de explorativa intervjuerna valdes att genomföras på det amerikanska kontoret är för att det är det nyaste av de tre (öppnade sent under 2012) och antogs därför vara de som senast reflekterat över vad företaget står för och hur väsentliga beståndsdelar av organisationen var möjliga att överföra på bästa sätt. Det var också under en av dessa intervjuer möjligt att träffa någon som var helt ny på företaget samt att hen hade bakgrund inom liknande organisationer i USA och därmed också kunde se vad som utmärker organisationen gentemot andra. Intervjuerna med respondenter från det svenska och det brittiska kontoret var mer omfattande och varade ungefär en timme vardera. Dessa utfördes i Sverige den 19 och 26 april 2013 och i England den 25 april 2013.

3.2.1.1. Genomförande av intervjuer

Intervjuguiderna är uppbyggda efter Ryen (2004 s. 47ff) där författaren förklarar olika teman som kan vara väsentliga att ta med i en intervju. Utifrån dessa, tillsammans med relevant teori, har intervjuguiderna byggts upp. De har även förändrats allt eftersom, delvis på grund av anpassning till den person på företaget som vi valt att intervjua. Detta på grund av att få en så bred bild som möjligt av företaget men även för att se olika teman ur olika vinklar från de anställda. En fråga som har använts flitigt i intervjuerna är kring företagets värderingar. Det skedde i samklang med Schein (2004, s. 246ff) som beskriver ett sätt att studera vad en organisation står för, dess värderingar, är att undersöka vad ledare och grundare (hädanefter *ledare*) uppmärksammar som viktiga aspekter eller delar av organisationen. Författaren menar även att resursfördelning och belöningar kan visa på viktiga värderingar inom organisationen (Schein 2004, s. 246).

Någonting som är viktigt att ha med sig är att majoriteten av intervjuerna genomfördes med engelska som språk, vilket inte är någon av våra modersmål. Det kan ha lett till begränsningar i översättning och hantering av intervjumaterialet.

Under den ena intervjun med en av ägarna från London befann vi oss på en våning som de höll på och bygga om, då det var den enda lokalen som var ledig. Det gjorde att en del av materialet inte kan höras nu i efterhand på grund av ljud från byggnadsarbetet. Även den intervjun med den andra ägaren i London genomfördes på en öppen yta där det var många anställda som passerade under tiden intervjun pågick. Även om vi inte tror att det har påverkat kan det finnas vissa saker som inte framkom med tydlighet på grund av lyhörddheten.

3.2.2. Observation

Att observera den fysiska miljön som en organisation verkar i kan, som tidigare nämnts, ge inblick i kulturen i den bemärkelse att den symboliserar viktiga värderingar och ståndpunkter. Med den fysiska miljön avses symboler, layout, arkitektur, möblemang; det vill säga det som är

synligt (Schein 2004, s. 166f).

Den sociala miljön inom en organisation handlar om hur dess medlemmar kommunicerar med varandra och interagerar med omgivningen. Liksom den fysiska miljön ger den sociala miljön uttryck för viktiga värderingar och förhållningssätt som finns inom organisationen (Schein 2004, s. 167f). Att observera den sociala miljön handlar om att studera hur organisationens medlemmar exempelvis rör sig, vad de pratar om, hur de uttrycker sig och vilka de pratar med och sitter bredvid. Schein (2004, s. 168) menar även att det är viktigt att också förstå att dessa uttryck och handlingsmönster, samt den fysiska miljön, inte kan förstås till fullo för utomstående som inte ingår i gruppen eller kulturen. Författaren menar även att det därför är viktigt för forskare att komplettera undersökningar med andra empirimetoder, såsom exempelvis intervjuer, för att förstå de bakomliggande faktorerna (Schein 2004, s. 168).

Förberedelserna för de två genomförda observationerna gick i enlighet med Schein (2004, s. 39ff) och hans riktlinjer kring vilka faktorer som påverkar en organisation (se observationsschema i Bilaga 4). Här valdes det att dela upp de fysiska och sociala faktorer som Schein menar att det finns inom en organisation och hur de speglar bland annat deras värderingar. Utifrån de olika valda teman kopplades dessa även samman med teorin för att kunna stödja materialet från observationerna så snabbt och tydligt som möjligt.

Den första observationen utfördes på svenska kontoret under en torsdagseftermiddag den 18 april 2013. Observationen varade i cirka två timmar, och skedde både i det samlingsrum som fanns på kontoret samt även genom att vandra runt i lokalerna. Den andra observationen utfördes på det brittiska kontoret under en torsdagseftermiddag den 25 april 2013. Denna observation varade cirka en timme och utfördes främst i samlingsrummet och köket.

3.2.3. Sekundärdata

För att komplettera studien har även sekundärdata tagits hänsyn till i analysen. Denna består av en online-enkät som utformades av ett externt bolag med uppdrag att förnya företagets

marknadsföring till att vara mer passande för dess kultur. Det externa bolaget genomförde enkäten under perioden 7-18 februari 2013 med 64 svarande av totalt ca 150 anställda, där vi fick ta del av sammanställning av densamma (se frågeformuläret i Bilaga 5). Enkäten innehöll både frågor med olika svarsalternativ samt fritextfrågor som även dessa behandlade kulturen och hur de anställda ser på företaget. Av de svarande var 67% från det brittiska kontoret, 28% från det svenska kontoret och 5% från det amerikanska kontoret, vilket ungefär motsvarar den totala fördelningen mellan kontoren.

Sekundärdatan har tillhandahållits genom ledare inom det aktuella företaget, och ingen kontakt har skett mellan oss och det externa företaget. Därför är det oklart hur urvalen av ovanstående respondenter har skett eller hur relationen mellan dessa och det externa företaget har varit, men vi finner ändå att materialet är relevant för undersökningen.

Vi har även tillhandahållits två typer av interna dokument till arbetet; en nybörjarmanual samt ett visionsdokument som skapats tillsammans med hela organisationens medlemmar under en gemensam företagsresa under sommaren 2011. I uppsatsen har dokumentens författare döpts om till *Fallföretaget* för att bibehålla företagets anonymitet. Anledningen till att arbeta med sekundärdata är för att stödja vår egen materialinsamling samt att kunna få nytt perspektiv på saker och ting, vilket Bryman (2011, s. 535f) menar är en eventuell positiv effekt av sekundärdata. En negativ effekt av detta urval kan vara att enligt Bryman (2011) vara att sekundärdatan tolkas på annorlunda sätt av någon som inte utfört den.

3.3. Urval

Urvalet av intervjupersonerna anser vi vara gjorda utifrån ett målinriktat perspektiv i enlighet med Bryman (2011, s. 434ff), vilket innebär att intervjudeltagarna är valda efter de problem- och forskningsfrågor som uppsatsen haft som utgångspunkt. De personer från fallföretaget som valdes blev det då dessa var mest relevanta för de problemfrågor som vi ansåg oss ha. De interna dokument vi fått tillgång till har vi själva dels frågat efter, men även blivit erbjudna att få ta del

av av våra respondenter. Således är även dessa till viss del valda med ett målinriktat urval. Fördelarna med det målinriktade urvalet är att vi själva har möjlighet att anpassa intervjupersonerna efter de svar som vi vill ha på forskningsfrågorna. Nackdelarna är att man inte kan generalisera materialet eftersom alla på företaget inte har fått samma möjlighet att svara.

3.4. Anonymitet

För att kunna studera hur organisationen arbetar utan att våra respondenter skulle känna sig begränsade i vad de berättade för oss valde vi att skriva på ett sekretessavtal med organisationen. Detta avtal innebär att vi inte får föra vidare någon information om deras klienter, varför klienternas namn och detaljer om dem helt har tagits bort i våra transkriberingar och övrigt material. För att vidare skydda fallföretagets identitet har dess namn ersatt med att endast beämnas som *fallföretaget*. De anställda på företaget har också skyddats genom att de döpts till “Intervjuperson 1” och så vidare, samt att de framöver också kommer att benämnas “hen” istället för han/hon i uppsatsen.

3.5. Att studera organisationer och människor i dem

Att studera en organisation och dess kultur kan på många sätt te sig problematiskt, då det handlar om det som är naturligt för de medlemmar som ingår i den. Organisationsforskarna Schein (2004) och Martin (2002) har båda identifierat ett antal olika “lager” av kultur som gör det möjligt att studera utifrån (för en fullständig redogörelse se teoriavsnittet 2.3 Organisationskultur). Därför har det empiriska materialets inhämtning utformats för att inkludera både den fysiska miljön, vad som anses viktigt för nya medlemmar att ha med sig, viktiga arbetsprinciper, vad de anser skiljer dem från andra företag samt för företaget viktiga händelser i dess historia.

Vad som dock är viktigt att ha i åtanke är att det endast är de ytliga aspekterna av kulturen som initalt lärs ut till nya medlemmar, även om detta ger en antydning om vilka värderingar som är

viktiga i sammanhanget. För att samla in den här typen av empiri har studier av företagets nybörjarmanual gjorts, i kombination med frågor i intervjuerna som behandlar ämnet. Schein (2004, s. 116) menar att ett sätt att undersöka en grups värderingar är att fråga befintliga medlemmar i gruppen vad de söker efter hos nya medlemmar samt att jämföra och hitta likheter mellan befintliga medlemmars bakgrunder och attribut. Schein (2005, s. 120) framhåller också att ytterligare ett sätt att undersöka vad som definierar en grupp i termer av deras kultur är att fråga om vad de anser skiljer dem från andra grupper.

3.6. Analysmetod

För att analysera det inhämtade empiriska materialet har vi främst sorterat det utifrån de tre teman som återfinns i teoriavsnittet; kreativitet, kunskapsöverföring och organisationskultur. Under denna tematiska indelning (jfr Bryman 2011, s. 528ff) har vi även sett att kommunikation varit ännu en möjlig kategori, varför detta även kommer att reflekteras över i analyskapitlet. Den främsta empiriska källan som använts i analysen är de kvalitativa djupintervjuer vi själva utfört då vi anser att det är dessa som bäst svarar på våra frågeställningar. Sedan har observationerna, dokumentstudierna och sekundärdatan använts som kompletterande empirisk material. Allt material kategoriserades först för att se ifall det fanns någon skillnad i hur anställda och ledare såg på organisationen. Vi uppfattade ingen skillnad i detta, varför det heller inte reflekteras över i analyskapitlet. Parallellt med den tematiska indelningen av material har även repetitioner av fraser, ord eller syftningar undersökts för att försöka hitta ledtrådar till viktiga värderingar eller principer som finns inom organisationen.

4. Empiri och analys

I nedanstående kapitel kommer en redogörelse av det insamlade empiriska materialet samt analys av densamma att göras. Kategoriseringen av kapitlet utgår från den kategorisering som tidigare nämnts i teoriavsnittet och inleds med att analysera hur företaget ser på kreativitet och de kreativa processerna. Därefter följer en analys av organisationens arbete med kunskapsdelning, för att sedan avslutas med en undersökning kring hur dessa två kan länkas samman med ett kulturperspektiv. Varje ämnesområde inleds med en kortare överblick och avslutas med en kortfattad sammanfattning som också knyter an till de andra temana.

4.1. Kan kreativitet definieras?

“It’s very hard to say what creativity is.”
(Intervjuperson 6)

Som konstaterades i teoriavsnittet finns det många olika perspektiv på vad kreativitet är (se till exempel Amabile 1996), vilket också styrks av det empiriska material som är insamlat från fallföretaget. Av intervjuerna framkommer att även om företaget arbetar aktivt med kreativitet och att detta är en naturlig del av deras arbete, kan de själva inte definiera exakt vad det är eller var i organisationen det finns. Vissa av respondenterna menar att kreativitet är en del av den fysiska miljön på kontoren (Intervjuperson 3, 4 och 5) medan andra också menar att det är en inneboende egenskap bland de anställda (Intervjuperson 3, 4, 5 och 6) eller att det är en del av arbetsprocesserna och organisationskulturen (Intervjuperson 3, 5 och 6).

4.1.1 Kreativitet som en individuell egenskap

Det vanligaste sättet att definiera vad kreativitet är att tala om det som en individuell egenskap eller förmåga som är fast bunden till personen i fråga (Amabile 1996; Öberg 2013). Inom den aktuella organisationen delas delvis detta synsätt genom att kreativitet handlar om den enskilde individen. Respondenterna menar att det är individen själv som ansvarar för att skapa sina kreativa

tankar och att individen själv ska ansvara för det som är intressant för denne (Intervjuperson 4 och 6). Det framkommer också av intervjuerna att det även finns andra personliga egenskaper som är viktiga i kreativitetsprocessen; bland annat nämns förmåga att vara öppen för nya infallsvinklar och vara positiv i alla lägen, förmåga att entusiasmera andra i omgivningen, vilja att lära sig nya saker samt att vara ödmjuk och ärlig (Intervjuperson 4).

“...get other people being creative around you.”
(Intervjuperson 4)

Enligt en av grundarna är det också viktigt för organisationen att det finns flera kreativa personer på samma ställe där de kan hjälpas åt att forma nya kreativa tankar och idéer och ge varandra energi och inspiration (Intervjuperson 4). Det är även någonting som bland annat Öberg (2013) talar om - de sociala interaktionerna måste ske för att främja kreativiteten inom organisationen. Författaren tillsammans med Woodman et al. (1993) betonar att kreativitet är en social process som främjas av ett högt deltagande från individer både inom och mellan grupperingar. Detta styrks av både visionsdokumentet (Fallföretaget 2011) och att flertalet respondenter talar om att kreativitet uppstår när de arbetar tillsammans för att hitta nya innovativa lösningar (Intervjuperson 1, 3, 4, 5 och 6). Suh et al. (2012) framhåller också att den individuella kreativiteten påverkar gruppens kreativitet. Att en hög grad av deltagande är viktigt för att kreativitet ska uppstå bekräftas också av fallföretaget när respondenterna berättar att det krävs att de själva tar initiativ och driver kreativa projekt (Intervjuperson 4 och 5). Amabile (1996) stödjer det då hon menar på att individer drivs av deras inre motivationen för att vara kreativa och att de yttre faktorerna spelar en mindre roll. Ett exempel på detta är att de skapat en typ av internt online-forum där anställda kan berätta om sina kreativa tankar och där de mest populära idéerna blir sådana som företaget satsar på och blir verklighet (Intervjuperson 3, 4, 5 och 6). Öberg (2013) menar i likhet med detta att genom en hög grad av interaktion med kreativa tankar skapas de mest användbara och genomtänkta resultaten eftersom flera personer kan bidra till att utveckla idéerna.

4.1.2. En kreativ organisationsmiljö

“...the studios are places to kind of give energy and creativity.”
(Intervjuperson 4)

Citatet ovan är från en av grundarna på fallföretaget där hen beskriver att studion är uppbyggd efter de anställda och att de tjänar ett viktigt syfte. Hen menar också att kontoren är viktiga för att främja den kultur som företaget vill förknippas med. Respondenten syftar också på hur de anställda ges möjlighet att göra annorlunda saker och beskriver själv miljön som om den är laddad med positiv energi (Intervjuperson 4). Den ansvarige på det svenska kontoret berättar även att den vinst som företaget årligen gör alltid investeras i företaget på nytt, eftersom de vill skapa en unik och kreativ miljö för sina anställda och sig själva, samt också för kunder och besökare (Intervjuperson 3). Tankesättet kring att kreativitet ska finnas överallt är någonting som Gurteen (2011) betonar där han menar att om det inte finns inom varje dimension av organisationen kommer det inte att kunna främjas till förmån för de anställda. Yoon et al. (2010) stödjer också det genom att förespråka uppmuntring till kreativa lösningar inom organisationen för att förbättra deras prestationer. På samtliga kontor finns det exempel på detta bland annat genom bilder uppsatta på väggarna där de anställda har klätt ut sig eller exempelvis utformat bilder med motiv på sig själva alternativt något liknande. Ett annat exempel är också att det finns möjlighet för de anställda att rita och skriva på väggarna inne på toaletterna (Observation 1; Observation 2).

“Så att använda vår kreativitet som vi skapar här och fostrar här för att kanske hjälpa en stor organisation och slå sig ur sitt långsamma, gamla tänk och tänka i nya banor till exempel.”
(Intervjuperson 3)

Representanter från fallföretaget menar att de vill använda den kreativa miljö som de skapar på sina olika kontor för att kunna inspirera större organisationer (en klient) att tänka i nya banor och ta sig ur sitt gamla traditionella tänk (Intervjuperson 3). Att dela med sig av den kreativitet som finns inom företaget är någonting som Yoon et al. (2010) talar om, då författarna menar att det finns en direkt påverkan av kulturen inom organisationer på grupperns kreativitet och deras

kunskapsskapande. Det är även det som fallföretaget försöker göra då de bjuder in sina klienter till kontoren för att kunna ge dem en helhetsupplevelse och inte bara utveckla en produkt (Intervjuperson 3). Den sociala interaktionen är enligt Öberg (2013) det som främjar kreativiteten och eftersom företaget arbetar i team tillsammans med deras klienter sker denna sociala process även där och de kreativa processerna sprider sig vidare till deras klienter (Intervjuperson 3).

4.1.3. Hur kan de kreativa processerna främjas?

Enligt den ansvarige på det svenska kontoret vill de skapa en plats där kreativitet är en passion för de anställda (Intervjuperson 3). Det är viktigt för fallföretaget att främja den kreativa sidan hos sina anställda och det syns tydligt då de exempelvis har ett rum med benämningen “*The Playground*”, som är ett rum för workshops, samt att det på flera ställen finns möjlighet att skriva på väggarna (Observation 1). Möjligheten att utföra sådana saker hör inte till vanligheten inom företag, och Gurteen (2011) anser att det är betydelsefullt för företag att flytta på olika block som hindrar de anställda att vara kreativa i en organisatorisk miljö, vilket de båda observationerna (Observation 1; Observation 2) tyder mycket på att företaget försöker göra. En av grundarna beskriver också att hen vill visa att det är tillåtet att frånga den vanliga hierarkin och det traditionella, exempelvis genom att de försöker tillämpa en platt organisation och uppmanar de anställda att ta eget ansvar och komma med egna idéer (Intervjuperson 3 och 4). För att främja en kreativ kultur inom organisationer menar Öberg (2013) även att det är viktigt att bortse från den hierarki som finns inom de flesta större företag. Både Öberg (2013) och Amabile (1996) betonar också att det är av stor vikt för anställda inom organisationer att kunna vara ärliga och öppna med varandra för att de kreativa processerna inte ska hämmas. Det är även någonting som en av grundarna till fallföretaget framhåller; att vara ärlig och öppen mot sina anställda är väldigt viktigt, både vad gäller positiva och konstruktiva förslag (Intervjuperson 4). Yoon et al. (2010) stödjer också det att det måste finnas en stödjande och lärande kultur inom organisationen för att de kreativa processerna ska utvecklas och genomföras. Rahab et al. (2011) konstaterar också vikten av den stödjande miljön som uppmuntrar de anställda att vara kreativa, men också bidrar

med kunskap till sina medarbetare.

Någonting som är fallföretaget till fördel för att utveckla kreativa processer är att det finns många nationaliteter och infallsvinklar; cirka 21 nationaliteter på cirka 140 medarbetare (Intervjuperson 1 och 2). Enligt en anställd på företaget är det någonting som gör att de anställda inte ser saker från samma perspektiv, vilket hen menar är en fördel för slutresultatets kvalitet (Intervjuperson 1). Det är interaktionen mellan dessa olikheter som möjliggör skapandet av nya idéer och insikter, vilket också Öberg (2013), Thufvesson (2006) och Subashini (2010) betonar.

Många författare hävdar att den sociala processen och interaktionen mellan individer är betydelsefull för att få en ökad kreativitet inom organisationen. Interaktionen är även enligt Amabile (1996) betydelsefull eftersom kreativiteten finns hos den enskilde individen och dennes förmågor att kunna sprida den till andra är av stor vikt. För att främja interaktionen mellan medarbetarna använder sig fallföretaget av många olika sociala aktiviteter; exempelvis veckovis fika, after work-evenemang och gemensam årlig semester för samtliga anställda (Observation 1; Intervjuperson 3 och 4; Fallföretaget 2011; Fallföretaget 2012). Detta skapar många tillfällen för de anställda inom och mellan de olika kontoren att interagera med varandra i olika sammanhang.

Fallföretaget arbetar således i stor utsträckning med att de anställda ska dela med sig av sina tankar och idéer med varandra, och trycker mycket på att de anställda själva måste ta initiativ och ansvar för att utveckla nya saker. Vad det skulle kunna föras ett kritiskt resonemang om är att det verkar som att ledarna på företaget antar att de anställda kommer att dela med sig automatiskt eftersom detta då skulle vara en del av organisationskulturen, men i själva verket kan denna benägenhet också hindras på grund av personliga egenskaper eller osäkerhet hos de anställda. På grund av att det finns två huvudyrken inom organisationen, designers och programmerare (Intervjuperson 3), figurerar det troligtvis också olika uppfattningar om vad kreativitet är i förhållande till deras arbetsuppgifter. Denna skillnad kan vidare göra att det blir svårt för yrkesgrupperna att tillsammans utveckla kreativa tankar och idéer då de har individuella utgångspunkter och resonerar på olika sätt. Å andra sidan främjar olikheter kvaliteten på de

kreativa processernas resultat, men då gäller att kommunikationen mellan individerna förs på ett sätt så att alla förstår.

4.1.4. Finns det mer bakom det kreativa förhållningssättet?

Även om kreativitet i sig kan anses vara en individuell egenskap, verkar det som att det finns flera andra faktorer att beakta för att skapa en kreativ organisation. Ovanstående avsnitt om kreativitet visar att en öppen fysisk och social miljö kan främja kreativt tänkande inom organisationer. Analysen belyser även att social interaktion är av stor vikt för kreativa processer. Att skapa förutsättningar för detta verkar kräva att samtliga inom organisationen värderar den här typen av faktorer eftersom det är i interaktionen mellan människor de kreativa tankarna får möjlighet att uttryckas. Det är också i interaktionen mellan människor inom ett företag som organisationskulturen formas, varför de kreativa processerna påverkas av densamma. Kreativitet som är värdefull för en organisation bygger också på att de anställda har en vilja att dela med sig och ta del av olika kunskaper för att se vilka möjligheter som leder till ett förbättrat resultat, process eller tillvaro. Woodman et al. (1993) betonar även att dessa processer som sker består av flera byggstenar och att kunskap är en stor del för att de kreativa processerna ska fungera. Det finns ett tydligt samband mellan kreativitet och kunskap i de processer som främjar de båda inom organisationer.

4.2. Hur delar fallföretaget kunskap mellan de anställda?

Som tidigare nämnts är det intellektuella kapitalet, människorna i företaget, och dess egenskaper av stor betydelse för företags framgång, och framförallt i personalintensiva organisationer. Gurteen (2011) menar att kreativitet kan främjas av att personalen har kunskap kring de bakomliggande processerna, så kallat *know-why*, vilket gör det intressant att analysera företagets arbete med kunskapsdelning.

I flertalet av intervjuerna som genomförts med fallföretaget framkommer att det finns en allmän gemensam förståelse för att det är personalen som är det viktigaste företaget har och att de därför är måna om att ta hand om densamma. Grundarna av företaget uppger även att de skapade organisationen just för att de ville skapa en plats dit människor vill komma och göra sitt livs verk, och nämner flera gånger i sina intervjuer att “*it’s all about the people*” (Intervjuperson 4 och 5). Betydelsen av personalens kunskap och förmågor verkar dock något oklar då det i det empiriska materialet framkommer dels att nya anställda måste ha en viss typ av skicklighet med sig och att intervjuprocesserna har växt till att bli väldigt omfattande, dels nämner också en av ledarna att de även tar in personal som inte har särskilt mycket erfarenhet men däremot ett stark passion och vilja att lära sig (Intervjuperson 4). De övergripande metoderna företaget använder sig av för delning av kunskap är genom att ta in externa föreläsare, rotera personal mellan olika team och kontor samt genom att uppmuntra till en avslappnad och informell kommunikation. Dessa delar kommer nedan att analyseras utifrån den teori som tidigare presenterats i kapitel 2.2 Kunskap.

4.2.1. Skapande och delning av kunskap

Knowledge Management är, som tidigare nämnts, ett vida begrepp som i stort innefattar skapande och delning av kunskap mellan och inom organisationer (Mueller 2012; Nonaka 1991 & Subashini 2010). Inom det aktuella fallföretaget verkar kunskap ses som inneboende hos individer och skapas samt uppvisas beroende på det sociala sammanhanget (jfr Mueller 2012). Att ledare inom fallföretaget ser kunskap i enlighet med detta beläggs genom uttryck som: “*it’s all about the people*” (Intervjuperson 4) och “*Empowering through motivation by tapping into individual passions, desires and dreams*” (Fallföretaget 2011). Företaget avsätter årligen cirka 10 000 kronor till varje anställd för utbildning, konferens eller dylikt i någonting som de brinner för (Intervjuperson 3). Dock trycker flera på att det är den anställde själv som måste ta initiativet till att utveckla sig själv och dennes kunskaper, eftersom det måste finnas en passion hos individen att lära sig någonting nytt eller utveckla något. Ledarna på företaget anser att individernas kunskaper och förmågor tillsammans med deras passion för företaget och sitt yrkesområde är

deras viktigaste attribut (Intervjuperson 3, 4 och 5). Att lämna ansvaret till den enskilde anställda skulle kunna tolkas som att det inte finns något genuint intresse för de anställdas kunskapsutveckling. Det skulle även kunna finnas anställda som kan behöva utvecklas inom något specifikt område men som själva inte anser eller inser att de är i behov av den kunskapen. Det är viktigt att det finns möjligheter men på något sätt måste det finnas någon form av incitament hos den anställde att anskaffa sig ny och relevant kunskap.

Att se kunskap som inneboende i individer och kontextuell gör att det kan uppstå svårigheter när det handlar om kunskapsdelning inom organisationen då detta förutsätter dels ett aktivt deltagande från samtliga parter, samt dels en social dimension (Liu 2010; Suppiah & Singh Sandhu 2011). Då fallföretaget har kontor i tre olika länder är sådan kunskapsöverföring svår att få till eftersom det finns både fysiska avstånd och språkliga barriärer som gör kommunikationen där emellan svårhanterlig och oprecis (Intervjuperson 4, 5 och 6). I samtliga intervjuer med representanter från företaget samt i visionsdokumentet (Fallföretaget 2011) framhålls dock att det ofta finns anställda som åker till andra kontor för att antingen lära ut en specialkunskap de innehar eller för att täcka upp för någon annan. Detta sker framförallt när ett nytt kontor etableras eftersom det då är i stort behov av kunskap om procedurer och förhållningssätt, samt för att skapa en känsla av att det är samma företag (Intervjuperson 1, 2 och 4).

Omplacering av kunskap istället för överföring den kunskap som en individ besitter menar Liu (2010) är mindre effektivt för att sprida nödvändig kunskap inom organisationen. Grundarna till fallföretaget påpekar också just att det inte är hållbart att flytta personer mellan de olika kontoren på grund av att kunskapen inte finns just där. Därför de har investerat i ett nytt kommunikationsmedel i form av videokonferensanläggning, eftersom de anser att det är inom kommunikationen det finns brister (Intervjuperson 4 och 5).

Gurteen (2011) betonar att det är kunskapsinflytande och de anställdas kreativitet som öppnar upp för att leverera mer företagsvärde. Detta betonar även en av grundarna; att all investering är värd i slutändan när anställda kommer tillbaka med energi och verkligen har fått ut någonting av den investering som gjorts i deras utveckling (Intervjuperson 5).

4.2.2. Kunskapsöverföring i praktiken

“The main knowledge on these kind of projects is not something we learn in a day, so you can’t just have someone just.. Come off and then a new person come on, and then it’s all sort of fine.”

(Intervjuperson 6)

Tyst kunskap är någonting som Nonaka (2003) benämner som tankesätt och underliggande kunskap inom en organisation. Det är någonting som är svårt att identifiera då det är kopplat till den enskilde individen eller en separat grupp. Enligt en anställd på fallföretaget är det viktigt att de anställda är medvetna om sina egna begränsningar och att det nästan är ett krav att till exempel en designer drivs av sin egna design och idéer (Intervjuperson 6). Det som då kan diskuteras, och som även Nonaka (2003) tar upp, är överföringen av kunskap som är kopplad till individen. Nonaka (2003) betonar även att forum för de anställda där de kan dela med sig av sin tysta kunskap måste finnas för att den ska kunna framhävas. En respondent berättar att alla designers har varje vecka något som de kallar *designers weekly* där de samlar alla designers på respektive kontor och delar med sig av det senaste inom designvärlden (Intervjuperson 6). De diskuterar även olika problem som de har stött på i hopp om att någon annan kanske vet hur denne ska kunna bemöta problemet och lösa det. Det skulle dock kunna riktas en kritik kring det ovanstående resonemanget om att det är upp till individen att dela med sig av sin kunskap och det är även någonting som diskuteras från fallföretaget ovan. Ledarna på företaget bör vara medvetna om att alla individer inte kan eller vill dela med sig av sina åsikter och idéer på samma sätt som alla andra och att ha ett öppet forum gynnar kanske inte alla anställda. Det bör föras resonemang kring hur introverta personer kan sprida sin kunskap till sina medarbetare.

“Cause our profile is growing away to bring more of these great speakers in. So every week an external speaker. We try to do it weekly. So it’s just, always try to bring new knowledge in.”

(Intervjuperson 4)

Ovanstående är ett citat från en av grundarna till fallföretaget där hen beskriver hur de arbetar för att ta del av ny kunskap från externa företag och personer. Genom att ta del av extern kunskap får de anställda en möjlighet att dra sig ur det vanliga, traditionella arbetssättet och istället möjlighet till att lära sig någonting nytt. Eftersom företaget har en stor kundkrets måste de kunna anpassa sig efter kundernas behov, vilket ställer höga krav på flexibilitet inom kunskapen hos de anställda (Intervjuperson 5). Flera av intervjupersonerna pratar också om de workshops, föreläsningar och andra forum som skapas för intagande av ny kunskap från varandra och från utomstående (Intervjuperson 3, 4, 5 och 6). Exempelvis besöktes de nyligen av en person från Hyper Island, en skola inom digitala medier, som hade en workshop för de anställda där de hade möjlighet att diskutera och lära sig nya saker (Intervjuperson 4). Skapandet av flera möjligheter att konversera på inom organisationen är någonting som Subashini (2010) anser är mycket viktigt för att öka överföringen av kunskap inom ett företag.

I fallföretagets visionsdokument trycker de på vikten av att lära sig av varandra, bidra med kunskap från en anställd till en annan tillsammans med att ständigt arbeta med att ta in externa personer och samarbeta med nystartade företag som bidrar med kunskap och nya innovativa idéer (Fallföretaget 2011). Nonaka (2003) menar att organisationen uppnår innovation i större utsträckning och står emot konkurrensen bättre när det sker en ständig utveckling och återskapande av kunskap. Han syftar även till att det måste öppnas upp för nya möjligheter att sprida kunskap (Nonaka 2003).

“Det funkar inte så bra om man har någon som sitter någon annanstans /.../ det finns ju ändå viss spetskompetens som är värdefull i vissa projekt, och då bjuder vi hit dem för speciella punktinsatser /.../ så har vi någon i London som är sjukt vass på dessa grejer när liksom konceptet och idéer och restrictions och sånt diskuteras och vi får in så mycket av den kunskap som möjligt men sen tar vi det vidare, det här liksom i vårt projekt och kan man kolla med den personen lite då och då /.../” (Intervjuperson 3)

Flera av respondenterna beskrev svårigheten som finns i att sprida kunskap mellan de tre kontor som företaget har i sina intervjuer (Intervjuperson 3, 4, 5 och 6). Ovan citerad person är ansvarig på det svenska kontoret och menar att när arbeten med olika projekt sker är det viktigt att dessa personer finns på samma ställe för att det ska bli det bästa tänkbara teamet, vilket leder till det bästa resultatet. Nonaka (2003) hävdar att kunskapen inom en organisation sprids på bästa sätt genom att arbeta i gränsöverskridande team, som i detta fall innebär mellan kontoren. En anställd som själv har haft erfarenhet att under ett projekt arbeta tillsammans med anställda som befinner sig på ett annat kontor, betonar att det finns problem med kommunikationen och möjligheten att arbeta tillsammans som ett team när avstånden blir långa (Intervjuperson 6). Hen menar också att det är många idéer och tankar som försvinner när kommunikationen måste ske genom mail istället för att prata direkt med personerna som berörs (Intervjuperson 6). I likhet med detta menar Liu (2010) att kunskapshanteringen inom organisationer fungerar som bäst när den föregås av social interaktion och överföring snarare än endast omplacering, som har visat sig dyrt och ineffektivt utifrån ovanstående empiriskt material.

En av grundarna betonar att det bästa och mest effektiva sättet för ett team att arbeta är om det sitter samlat, då hen påstår att det är då de bästa projekten utvecklas (Intervjuperson 5). Enligt respondenten är det företagets avsikt att alla team ska vara integrerade och befinna sig på samma plats men att det inte alltid är möjligt beroende på att det finns olika kompetenser på de olika kontoren. Inom vissa projekt går det inte att ha alla inblandade då vissa kundföretag som fallföretaget arbetar med är placerade i ett eller flera andra länder, vilket gör att det uppstår problem även om deras eget team är samlat på samma ställe (Intervjuperson 5). Subashini (2010) påpekar även att det är av stor vikt att den kunskap som samlas hos anställda inom samma avdelning kan användas som en konkurrensfördel gentemot andra företag. Genom att fallföretaget har öppna ytor med många spontana mötesplatser där de anställda kan prata med varandra, öppnar det upp för möjlighet till dialog och spridning av kunskap och idéer (Observation 1; Observation 2).

4.2.3. Är kunskap en del av organisationens kultur?

Av ovanstående analys kan slutsatsen dras att insamlade och delade av kunskap är en viktig faktor eller värdering inom den aktuella organisationen och kan därför ses som att det är en del av dess kultur (jfr Schein 2004). I företagets visionsdokument som utarbetades tillsammans med samtliga anställda under en workshop år 2011 återfinns också ett antal, för företaget, viktiga arbetsprinciper (Fallföretaget 2011). Enligt Schein (2004) speglar den här typen av dokument viktiga värderingar i organisationen och ger en inblick i hur och varför de arbetar.

Organisationens förstnämnda arbetsprincip i visionsdokumentet är *Keep fresh*, som handlar om hur de ska arbeta med att ta tillvara på och tillskansa sig ny kunskap. Med det avses att de vill få in så mycket infallsvinklar som möjligt i det dagliga arbetet genom att exempelvis rotera medarbetare mellan projekt och att samarbeta med nystartade och innovativa företag (Fallföretaget 2011). Genom ett ständigt utvecklande av kunskap i kombination med att anställda roterar plats mellan olika team och delar med sig av sina erfarenheter skapas mycket interaktion. Detta ger ett slags gemensam förståelse för organisationens syfte, språk och processer. Både Nonaka (1991) och Liu (2010) pekar på detta fenomen som ett gränsland mellan kunskap och kultur. Vad Nonaka (1991) också menar är att vilken typ av kunskap som anses viktig och värdefull för ett företag påverkas av kulturen och de värderingar som finns inneboende i organisationen.

Ledaren för det svenska kontoret (Intervjuperson 3) berättar i sin intervju att de personer som bjuds in till olika workshops och föreläsningar främst kommer för att inspirera de anställda, och en av ledarna för det brittiska kontoret (Intervjuperson 4) nämner frekvent ordet *passion* i sin intervju. Således verkar det som att företaget arbetar frekvent med att försöka motivera sina anställda att bli bättre och lära sig mer, och ger dem dessutom mandat att själva styra sin utveckling genom att, som tidigare nämnts, tilldela dem en årlig utvecklingsbudget. Detta, tillsammans med flera punkter i företagets visionsdokument (Fallföretaget 2011), verkar tyda på att en viktig värdering inom organisationen är att som anställd vara driven och att ha en vilja att

lära sig mer. I likhet med detta menar Amabile (1996) att även de kreativa processerna främjas av denna inre motivation. En intressant aspekt kring det stora intresset av att lära sig mer är att Alvesson (2001) menar att detta intresse ofta övergår till att stärka kulturen inom organisationen. Detta beläggs också av flera respondenter som menar att företaget har en väldigt stark och unik kultur (Intervjuperson 1, 3 och 4).

4.2.4. Finns det en gemensam nämnare?

Gurteen (2011) menar att genom användande och utveckling av ny kunskap möjliggörs kreativa processer som driver organisationen framåt. För att återkomma till den tysta kunskapen som finns inom fallföretaget, kan det av ovanstående analys konstateras att kombinationen av hög grad av informell kommunikation, möjligheten för anställda att förflytta sig mellan olika kontor samt passion som gemensam organisatorisk värdering gör att denna kunskap och kultur, skapar ett driv som möjliggör för organisationen att utvecklas. Den starka kulturen som präglas av öppenhet och passion verkar vidare göra att de anställda känner sig trygga med att komma med egna initiativ, vilket också är en bidragande faktor till kreativt tänkande. Att dessa är kulturellt förankrade synsätt inom organisationen gör att de finns där som en naturlig del av de anställdas tillvaro på företaget, och kan på så sätt inspirera de anställda att själva vilja utvecklas, jämför *inre motivation* av Amabile (1996).

4.3. Kultur som ett perspektiv på kreativitet och kunskap

I teoriavsnittet konstaterades det att en stödjande och lärande organisationskultur främjar både kreativitet och kunskapshantering inom ett företag (Yoon et al. 2010). Denna slutsats kan även dras av kreativitets- och kunskapskapitlena i ovanstående analys. Vad som också tas upp i teorikapitlet är vikten av kommunikation och social interaktion inom företaget för att skapa och återskapa organisationskulturen (se till exempel Heide, Johansson & Simonsson 2005; Hofstede & Hofstede 2009). Inom fallföretaget nämns i flera av intervjuerna att kommunikation mellan de tre olika kontoren har varit bristfällig och skötts främst genom mail-kontakt (Intervjuperson 1, 4,

5 och 6). Denna brist verkar ha lett till att det finns meningsskiljaktigheter mellan de olika kontoren, bland annat när det kommer till hur de anställda ser på sitt arbete (Intervjuperson 3 och 4). Meningsskiljaktigheten skulle kunna vara ett resultat av att den stora mängd social interaktion och kommunikation som sker, då denna kan leda till att viktig information och liknande förloras i den stora massan. Enligt Alvesson och Sveningsson (2007) kan det även bero på den kultur som råder och som styr hur människor agerar och uppfattar sin omgivning. Ett exempel som tas upp i intervjuerna är att de anställda i Sverige präglas av en nationell kultur som ser annorlunda ut än både den brittiska och amerikanska, då de där tenderar att skilja mer på arbete och fritid än övriga inom företaget (Intervjuperson 4 och 5). Denna skillnad är något som nämns som mycket negativ av respondenterna, vilket kan förklaras av att en stark värdering inom organisationskulturen verkar vara just passion och att syftet med företaget är att människor ska vilja komma dit och göra sitt livs verk snarare än att gå dit och "bara göra sitt jobb" (Intervjuperson 1, 4 och 6).

Att företaget skapar många möjligheter för sina anställda att kommunicera och interagera verkar ha många fördelar då detta bidrar till att kulturen stärks, men däremot verkar det inte finnas någon struktur eller incitament för att samla kunskap och information på ett och samma ställe. Nonaka (2003) hävdar att företag kan arbeta med att göra information tillgänglig för alla inom organisationen för att skapa möjligheter till större kunskapsutbyte, vilket egentligen är den enda av författarens främjandetekniker som inte innebär en direkt social interaktion. Då en sådan här typ av samlingsplats för information inte verkar existera inom fallföretaget finns det heller ingenting som stabiliserar kommunikationsflödet, vilket heller inte bidrar till det överskott av kunskap som Nonaka (1991) menar är viktig för kunskapsskapandet inom organisationer. Denna brist är troligtvis också en bidragande faktor till att det uppstår meningsskiljaktigheter och missförstånd. Vad som också kan tänkas bidra till att det stora kommunikationsflödet blir svårt att hantera är det faktum att organisationsstrukturen är platt. Detta innebär att det skulle kunna bli otydligt för de anställda att utläsa vad som är viktigt.

Något som framkommit av observationer intervjuer med respondenterna är att graden av social interaktion inom varje kontor är stor och värderas högt av organisationen (Intervjuperson 1, 2, 3, 4, 5 och 6; Observation 1; Observation 2). Företaget satsar mycket energi och finansiellt kapital på att de anställda ska ha möjlighet att lära känna varandra och känna sig som en familj - ett "fampany"- som är en sammanslagning av company (företag) och family (familj) (Intervjuperson 4 och 5; Fallföretaget 2011; Fallföretaget 2012). Detta är också något som bekräftas av de anställda på företaget bland annat genom att 90% av de tillfrågade i online-enkäten svarade "mycket viktigt" på frågan "How important is the [Fallföretaget] Fampany?" (<Anonym Enkät> 2013). Att företaget också finansierar för samtliga anställda att varje år åka på en *summer holiday* visar på att familjekänsla och personalens stora betydelse är viktiga ståndpunkter inom organisationen (Intervjuperson 1, 2, 3, 4, 5 och 6; Fallföretaget 2011; Fallföretaget 2012). Denna årliga träff i kombination med att det finns möjlighet för anställda att besöka de andra kontoren bidrar till att organisationskulturen i grunden ändå genomsyrar hela företaget snarare än utvecklas helt separat på de olika kontoren. Heide, Johansson & Simonsson (2005) menar att relationer inom organisationer är viktiga grundstenar för att en organisationskultur ska existera och fortleva, och att dessa även bidrar till en gemensam förståelse för företagets mål och vision och hur de anställda kan agera för att bidra till detta. Att de anställda verkar ha en gemensam förståelse för syftet med organisationen bekräftas av att i flertalet attitydfrågor gentemot företaget i onlineundersökningen har en majoritet av de svarande svarat på liknande sätt och samtliga är positivt inställda (<Anonym enkät>2013).

4.4. Sammanfattning

Sammanfattningsvis har det i analysen tagits upp kring hur fallföretagets arbete kring kreativitet kontra kunskapsdelning kopplat till teoretiska resonemang. Det empiriska materialet har visat att fallföretaget ständigt arbetar för att utvecklas vilket främjar både kreativitet och kunskap inom organisationen. Materialet visar även att det finns en samsyn mellan samtliga anställda kring dessa ämnen vilket tyder på att kulturen tjänar ett viktigt syfte. Nedanstående kapitel kommer ta upp de slutsatser som kan dras utifrån analysen.

5. Slutsatser - Det kreativa kunskapsföretaget

Av analyskapitlet kan ett antal slutsatser dras kring både kreativitet, kunskap och deras förhållande mot bakgrund av organisationskultur. I följande avsnitt kommer områdena först att diskuteras var för sig för att svara på uppsatsens frågeställningar. Därefter kommer dessa att lyftas till ett vidare perspektiv och diskuteras i förhållande till uppsatsens syfte.

5.1. Kreativitet som en konkurrensfördel

Uppsatsens inledande frågeställning handlade om hur kreativitet i organisationen påverkar förutsättningarna för arbetet med kunskapsdelning. Av analysen kring kreativitet i organisationen kan det konstateras att kreativitetsprocesser främjas av främst tre saker; hög grad av interaktion mellan anställda inom en organisation, öppenhet i både den fysiska och sociala miljön samt de anställdas förmåga att ta egna initiativ och motivera sig själva. Likt Nonakas (2003) resonemang kring vad som främjar kunskapsdelning kan alltså flera paralleller dras, där samtliga behandlar vikten av det sociala perspektivet på delning av kunskap och främjandet av kreativitet. Det framkommer tydligt i analysen att den mest framträdande faktorn för ökad kreativitet inom organisationen är en öppen, informell och ständigt närvarande interaktion mellan anställda, ledningen samt från externa parter. En omfattande kommunikation är också det som främjar kunskapsöverföring, och som bidrar till den *know-why* som vidare ökar de anställdas möjlighet att skapa kreativa lösningar. Vad som också ter sig tydligt är att det är viktigt att kommunikationen är av social natur, då mycket förloras genom att den fysiska närvaron utelämnas.

Det kan vidare konstateras att kreativiteten främjas dels av extern input, och dels av den interna kommunikationen inom organisationen. Därför är främjandet av kreativitet inom ett företag beroende av hur den enskilda organisationen ser ut, och inga generella riktlinjer för detta kan dras.

5.2. Kunskapens makt

Uppsatsens andra frågeställning handlade om hur kunskapsöverföring mellan anställda kan påverka de kreativa processerna inom en organisation. I analysen framgår det att kunskapsöverföringen inom fallföretaget inte är strukturerad, vilket tvingar de anställda att själva vara kreativa. Detta innebär att de anställda behöver ta egna initiativ till att utvecklas, vilket ökar deras kreativa förmåga då de både behöver hitta något som intresserar dem samt lär sig på ett omfattande sätt då de är genuint intresserade (jfr *inre motivation* av Amabile 1996). Vad som däremot behöver tas i beaktning är att alla människor inte har förmåga att ta egna initiativ på det här sättet, vilket gör att denna möjlighet även kan verka hämmande på de individer som behöver mer styrning i sitt arbete.

Kunskapsöverföring inom team och grupper i organisationen gör att de utvecklar en gemensam förståelse för processer och arbetssätt vilket kan gynna kreativitet genom att de anställda innehar den *know-why* som Gurteen (2011) skriver om. Däremot kan denna gemensamma förståelse hämma de kreativa processerna då mångfalden av perspektiv minskar.

5.3. Allt hålls samman genom kulturen

Organisationens kultur påverkar all interaktion som förs inom företaget. Hur kreativiteten kan användas och utvecklas inom organisationen beror mycket på hur kulturen speglar sig. På vilket sätt anställda är villiga att dela sin kunskap med sina medarbetare är även det kopplat till kulturen, då det bör finnas en inställning inom företaget som tillåter alla typer av sociala interaktioner.

Arbetet med att främja kreativitet och kunskapsöverföring inom organisationen bidrar således till en lärande organisationskultur, som i sin tur leder till främjandet av dessa processer då anställda får möjlighet att utvecklas och vågar prova nya saker.

5.4. Avslutande diskussion och förslag på vidare forskning

Syftet med denna uppsats var att ta reda på om det finns gemensamma nämnare mellan kreativitet och kunskapsöverföring inom organisationer, då dessa i teorin främjas av varandras motsatser. Dessa processer påverkar och påverkas även av organisationskulturen, varför reflektion kring denna också har förts i analyskapitlet. Ytterligare ett perspektiv som berör huvudämnena har under uppsatsens gång framträtt som mer och mer centralt för processerna i organisationen; kommunikation. Den kommunikation som sker inom de sociala interaktionerna inom organisationen skapar vilja och förståelse hos de anställda för både kunskaper, kultur och kreativitet inom organisationen, vilka också påverkas av varandra.

Det forskningsbidrag som denna uppsats genererat berör att samspelet mellan kreativitet och kunskap inom organisationer bör studeras med utgångspunkt i den interna och externa kommunikationen som förs. Det har visat sig att den *know-why* som Gurteen (2011) skriver om är den tydligaste gemensamma nämnaren mellan kreativa processer och kunskapsdelning inom organisationer, och att dessa därigenom främjar varandra.

Ett förslag på vidare forskning är således att även inkludera teorier om kommunikation, och vilken funktion denna har för de kreativa processerna och kunskapsöverföring inom organisationen. Även aspekter kring vad som hindrar kreativt tänkande hade varit intressanta att belysa i samband med en liknande studie, då det antagligen finns slutsatser att dra kring detta hindrande i relation till vad som främjar kunskapsdelning. Ytterligare ett område att forska kring kan vara hur personalen påverkas av den kreativa organisationskulturen och hur det främjar/inte främjar alla individer inom företaget. Att vidare undersöka vilka gemensamma drag som finns mellan kreativitet, kunskap, kultur och kommunikation hade varit intressant i kombination med en längre studie som även undersöker hur dessa drag kan nyttjas av organisationer i praktiken.

Källförteckning

Alvesson, Mats (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Amabile, Theresa M. (1996). *Creativity in Context*. Colorado: Westview Press.

Bissola, Rita. & Imperatori, Barbara. (2011). Organizing Individual and Collective Creativity: Flying in the Face of Creativity Clichés. *Creativity and innovation management*. Vol. 20 No. 2. pp. 77-89.

Gurteen, David. (1998). Knowledge, Creativity and Innovation. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 2 No. 1. pp. 5-13.

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber AB.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan (2009). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.

Institutionen för Service Managements hemsida. *Service Management, Kandidatprogram*. <http://www.ism.lu.se/index.php?=252>. (Läst 2013-04-15).

Korczynski, Marek. (2001). *Human Resource Management in Service Work*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Liu, Jing (2010). Culture and Knowledge Transfer: Theoretical Considerations. *Service Science & Management*, 2010, 3:159-164.

Martin, Joanne (2002). *Organizational Culture*. California: SAGE publications, Inc.

Mueller, Julia (2012). The interactive relationship of corporate culture and knowledge management: a review. *Review of Managerial Science*, (2012) 6: s. 183-201.

Nonaka, Ikujiro (1991). The knowledge-Creating company. *Harvard Business review*. November - December. pp. 96-104.

Nonaka, Ikujiro (2003). The Knowledge-Creating Company. i Starkey, Ken (ed.). *How Organizations Learn*. London: Thomson Learning.

Ryen, Anne (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Rahab, Al, Sulistyandari, Markoen. & Sudjono M. (2011). The development of innovation capability of small medium enterprises through knowledge sharing: an empirical study of Indonesian creative industry. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 No. 21 pp. 112-123.

Schein Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3 ed. San Francisco: Wiley

Subashini, Rajagopal (2010). Tacit knowledge - The Ultimate Essence of an Organization. *Advances in Management*, Vol 3 (8), Aug. 2010.

Suppiah, Visvalingam & Singh Sandhu, Manjit (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, Vol 12, No 3, 2011, s. 462-477.

Suh, Taewon., Jung, Jae C., & Smith, Bruce L. (2012). Learning creativity in the client-agency relationship, *The learning organization*. Vol. 19 No. 5, 2012. pp. 428-439.

Thufvesson, Ola (2006). *Kreativitetens yttre villkor: Miljöer, rörlighet och nobelpristagare*. Lund: Lunds Universitet - Institutionen för kulturgeografi och ekonomisk geografi.

Uhlin, Torbjörn (2012). *Kreativa arbetsplatser är hälsosamma*. Arbetsmiljöforsknings hemsida. <http://www.arbetsmiljoforskning.se/samarbete/kreativa-arbetsplatser-%C3%A4r-h%C3%A4lsosamma> Läst 2013-05-16.

Woodman, Richard W., Sawyer John R. & Griffin, Ricky W. (1993). Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, Vol. 18 No. 2, pp. 293-321.

Yoon, Seung Won, Song, Ji Hoon, Lim, Doo Hun & Joo, Baek-Kyoo (2010). Structural determinants of team performance: the mutual influences of learning culture, creativity, and knowledge. *Human Resource Development International*. Vol. 13, No. 3, July 2010, 249-264.

Öberg, Christina (2013). Competence integration in creative processes. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, pp 113-124.

Empiriska källor

<Anonym Enkät> (2013).

Fallföretaget (2011). *SUXess Principles by us. The journey to sUXess island starts here*.

Fallföretaget (2012). *Welcome to [Fallföretaget] - The studio of dreams*.

Observation 1. Det svenska kontoret. Utförd 2013-04-18.

Observation 2. Det brittiska kontoret. Utförd 2013-04-25.

Intervjuperson 1 - Explorativ, anställd, amerikansk

Intervjuperson 2 - Explorativ, ledare, amerikansk

Intervjuperson 3 - Ledare, svensk

Intervjuperson 4 - Ledare, brittisk

Intervjuperson 5 - Ledare, brittisk

Intervjuperson 6 - Anställd, svensk

Bilaga 1 - Intervjuguide explorativ

Introduction

About the person

Who are you? (Would you like to tell us a bit about yourself and your place at Fallföretaget?)

How long have you been working here?

- Where did you work before?
- Why did you apply for a job at Fallföretaget?

What is your formal position or title within the company?

- How has this been changed since you first started here?

About the company

Would you like to tell us a bit about Fallföretaget as a company?

How many employees are there in the studio?

What are the plans for the studio/company in both short (like 2 years) and long perspective (like 8-10 years)?

- How do you think about establishing new studios? What is important for you?

What do you think separates you from other companies in the industry?

How does Fallföretaget work in terms of leadership and structure?

What are the similarities and differences between the studios?

Culture

How would you describe the Fallföretaget culture/the Fallföretaget way?

- How is this communicated to the employees?
- How important do you think it is that everybody goes with the culture? Why?
- Does Fallföretaget have a set vision?
- What is your goal? As an organization/studio-wise
- How do you want your employees to see/feel about Fallföretaget?

What pros and cons do you think there is with having multicultural teams?

Are there any milestones in the history of Fallföretaget? If yes, could you please tell me a bit more about them?

- How did the company start?
- By who?
- What was then their vision?

What values would you say Fallföretaget have?

- How are these communicated to the employees, possible new employees and clients?

How do you work with creating a sense of togetherness between the studios?

- How do you communicate between the studios?

What are you looking for in a possible new employee?

Knowledge

How do you work with developing your employees and the whole company's knowledge?

- How do you work with creating good conditions for your employees within and between the different offices to transfer knowledge?

Clients

How do you work with clients?

- How do you get in contact with new clients?
- Why do you think clients choose to work with Fallföretaget above anyone else?

Are the projects tied to a specific studio?

- If yes, why?
- If no, how do you work with creating continuity within the projects?

How do you want clients to see/feel about Fallföretaget?

Is there anything you would like to add?

Finally - do you have any kind of documents, like visionary documents, beginners' manuals or marketing materials, that we could get access to?

Bilaga 2 - Intervjuguide ledare

Introduction

About the person

- Would you like to tell us a bit about yourself?
- How long have you been at Fallföretaget?
 - What did you do before Fallföretaget?
- What do you do here at Fallföretaget?
 - Has this changed over the years?

The company

Would you like to tell us short about the company?

What kind of projects do you perform?

Where are your different studios?

How many employees are there in respective studio?

How did you think when you opened the New York studio?

What's the plan for Fallföretaget in long and short term?

How do you plan on setting new studios? What's important to you?

Are there any important milestones in Fallföretagets history?

What do you think separate you from other companies in the industry?

How does your studio works in term of leadership and structure?

What do you think the differences respective similarities between the different studios?

How do you work with solving problems? Hur arbetar ni med problemlösning? Can you describe an example of how you have worked with solving problems?

What do you look for when you hire new employee?

Do you have any catchwords or phrases that you work by?

What is the most important thing to have in mind as an employee at Fallföretaget? (For example skills, personality etc.)

How do you want people at Fallföretaget to think and feel about the company?

Want kind of people would you say feel at home at Fallföretaget?

What would you say the values of Fallföretaget are?
Do you have any vision within the company?

How do you communicate Fallföretaget's values and culture to new employees? How do you make them feel like a part of Fallföretaget?

Knowledge

How do you work with developing the knowledge and skills among the employees?
How do you work with creating ways for the employees within and between the studios to share and learn from each other?

How do people from different studios and teams communicate with each other?

How do you make the studios feel like they belong to each other? How do you work with creating a unified feeling of Fallföretaget?

How do you communicate between the studios?

In what way do you, the directors, sync with each other?

How do you take part of different competencies that exists in other studios?

Creativity

What does "being creative" mean to Fallföretaget?

How would you describe the possibility for people at Fallföretaget to be creative?

Within which areas is it most important to be creative at Fallföretaget?

How do work with improving the creative processes within the organization?

Ending part

- Is there something you would like to add?

- Finally - do you have any kind of documents that relate to the things that we've been talking about that we could get access to? For example visionary documents, beginners manual, marketing material, or other internal documents

Bilaga 3 - Intervjuguide anställd

Introduction

About the person

- Would you like to tell us a bit about yourself?
- How long have you been at Fallföretaget?
 - What did you do before Fallföretaget?
- What do you do here at Fallföretaget?
 - Has this changed over the years?

The company

Would you like to tell us short about Fallföretaget as you see it?

What kind of projects do you perform?

How did you join Fallföretaget?

What do you think separate you from other companies in the industry?

How does your studio works in term of leadership and structure?

Have you been to the other studios?

What do you think the differences respective similarities between the different studios?

How do you work with projects? The process of a project

Can you describe an example of how you have worked with project?

How and when do you communicate with clients in a client project?

What is the most important thing to have in mind as an employee at Fallföretaget? (For example skills, personality etc.)

How do you want people at Fallföretaget to think and feel about the company?

Want kind of people would you say feel at home at Fallföretaget?

What is important to have as a new employee at Fallföretaget?

What would you say the values of Fallföretaget are?

How would you describe the atmosphere here at Fallföretaget?

How would you describe the culture here at Fallföretaget - what is important to you?

Knowledge

What does Fallföretaget do to help you develop your skills and knowledge?
How do you learn from other employees within Fallföretaget?

How do you communicate between the studios and also between the teams?
What do you want the communication between the studios to be like?

How does Fallföretaget make the studios feel like they belong to each other?

Creativity

What does “being creative” mean to Fallföretaget?

Within which areas is it most important to be creative at Fallföretaget?

Ending part

Is there something you would like to add?

Bilaga 4 - Observationsschema

Det fysiska

Hur ser byggnaden ut?

Hur kommer man in i byggnaden?

Hur är arkitekturen och layouten i studion?

*Vad finns det för olika typer av rum?
Dörrar - öppna/stängda? Till/för vem?
Hur är möblerna arrangerade?*

Vad finns det för inredning? Maskiner, möbler, dekorationer

Hur ser möblerna ut?

*Hur klär sig folk? Finns det skillnader, likheter?
Färger?
Vart sitter cheferna?*

Det sociala

Vad händer när vi kommer in? Hälsar någon? Hur? Visar de någon känsla (ex, glad, nyfiken osv)?

Hur hälsar de på varandra?

*Vad pratar de om? Vad pratar de om på raster/lunch?
Hur ofta pratar de? Med vilka?
Vilket språk använder de?
Finns det ord i språket som är vanligt förekommande?
Hur och var rör sig folk?*

Bilaga 5 - Frågeformulär från externt företag (onlineenkäten)

Do you work on..

- Client side projects?
- Fallföretagets own products?
- Float between the two?

Briefly describe your job [fritext]

What's your name? [fritext]

Which studio do you work in?

- England
- Sweden
- US

Job title? [fritext]

How long have you worked at Fallföretaget?

- Less than 6 months
- 6 months – 12 months
- 1-3 years
- 3-5 years
- More than 5 years

Before you started working here, did you know about Fallföretaget?

- Yes – and I really wanted to work there
- Yes – but I didn't think about working there
- I'd heard vague rumours about it
- No – I'd never heard of the place

How did you get your job at Fallföretaget?

- I answered an advert/heard that they were looking for people
- I hounded them until they gave me a job

How many jobs have you had before working at Fallföretaget?

- 5+
- 2-5
- 1-2
- This is my first job

On your first day, how were you welcomed as an employee?

- Someone met me and showed me around
- I was left to introduce myself to everyone

Which studio did you first visit?

- England
- Sweden
- US

..and what did you think when you first arrived?

- This would be a really cool place to live
- They could do with a housekeeper
- I really, really want to work here
- Is this really a proper, serious studio?

On your way into Fallföretaget in the morning, what do you think about? [fritext]

What do you think about the studio?

- Love it!
- I wish it was a little less crazy
- It's OK, it's a job
- It's really distracting

How important is the culture of the studio?

- Essential, it's why I wanted to work here in the first place
- Important, I find it quite inspiring
- It's fun, but not very important, I'm here to work
- I couldn't care less

What do you think would improve the culture of Fallföretaget? [fritext]

Do you wish the studio environment was..

- More minimal?
- More maximal?
- More grown-up?
- I really don't mind

How do you think Fallföretaget is perceived from the outside?

- Crazy
- Serious
- Clever
- All of the above
- I don't think many people know about Fallföretaget

How do you hope Fallföretaget is perceived from the outside?

- Crazy
- Serious
- Clever
- All of the above

How do you rate working at Fallföretaget?

- It's the dream
- Pretty awesome
- It's OK
- Mildly amusing
- I'd rather be at another studio

How important is the history of Fallföretaget, with the founders being best mates?

- I think it's brilliant, it gives Fallföretaget a great story to tell
- I think it's cute, but not very important to me
- Don't care, it's all about what IS going to happen, not what HAS happened

How important is the Fallföretaget Fampany?

- Very important, it makes us stronger and we make better work
- I don't mind it, but it's incidental
- I don't care

Do you know everyone in the studio you work in?

- Yes, very well
- Most people by sight but I don't know all their names
- I see lots of people milling around who I have no idea about

Would you like to know everyone in the studio you work in?

- Yes!
- I really don't mind
- I prefer to be quiet/anonymous

How well do you know what the other studios are doing?

- We're pretty up to date with all the studios
- I'd like to know more
- I didn't know we had other studios

How important is it to you that all the studios share the Fallföretaget culture?

- Really important
- Not at all, each studio should develop its own culture
- A good mix of the two is perfect

There are great plan for more studios around the world. Do you feel..

- Excited about developing new work/projects with other studios
- It could be an opportunity to move to another part of the world
- An exciting opportunity to meet even more employees
- Worried that it could dilute the magic
- Other

Do you think Fampany holidays are..

- A perfect chance to meet everyone else
- A good chance to talk about projects
- A chance to get away from it all and just have fun
- A pain – I'd rather stay at the studio and work
- Other

[Frågor om visuell layout]

Who or what inspires you outside of working at Fallföretaget? [fritext]

Are you able to bring your inspirations into your work at Fallföretaget, for projects you work on or as ideas for other projects?

- Yes, definitely
- Occasionally
- I'd like to but it seems irrelevant
- No, never

Do you think it would be helpful to share outside ideas and interests with the whole studio, a sort of Show & Tell?

- Yes, definitely
- Sometimes, not too often
- No, it seems irrelevant

Do you think Fallföretaget should push..

- Our own products more
- Our client service work
- It's a good balance as it is

Are you proud of the work that Fallföretaget produces?

- Definitely! I feel like a pioneer
- Yes, it's great to be a part of, but I think our work could be better
- No, I don't like to tell people what I do

Does it frustrate you that you can't talk about a lot of the work you do?

- Yes, I'd love to tell everyone in detail
- No, I don't mind at all
- We can't talk about all the work we do?

Do you feel like a part of team Fallföretaget?

- Hell yes!
- Sort of... I'd like to know more people though
- No, it feels like we're always doing different things

Do you feel your voice is heard within the company?

- Yes, the bosses always listen
- Sometimes
- No, because the leaders are always talking

Who do you consider the top 3 competitors of Fallföretaget? [fritext]

What are they doing that you think is noteworthy or inspirational? [fritext]

Have you considered working for any of these competitors?

- Yes
- No
- Maybe

[Specifika frågor om grundarna]

Fallföretaget in two words.. [fritext]

