



Karlstad Business School
Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Jonas Albonius och Monica Hagbok

Projektledning för kreativitet

En fallstudie om hur projektledare skapar
förutsättningar för kreativitet i ett
distansbaserat datorspelsutvecklingsprojekt

Project Management for Creativity

A Case Study on how Project Managers Promote Creativity in a
Virtual Based Computer Game Development Project

Projektledning
D-uppsats

Termin: Hösten 2013
Handledare: Carin Lindskog

Karlstad Business School
Karlstad University SE-651 88 Karlstad Sweden
Phone: +46 54 700 10 00 Fax: +46 54 700 14 97
E-mail: handels@kau.se www.hhk.kau.se

Sammanfattning

Företag och projekt ställs ofta inför utmaningen att skapa något nytt för att till exempel öka sin konkurrenskraft. I processen att ta fram denna nya produkt är kreativitet en viktig faktor. Med hjälp av ett kreativt förhållningssätt och en kreativ process kan nya innovationer växa fram. En bransch som växt mycket de senaste åren är datorspelsbranschen. Konkurrensen är hård och om företagen ska lyckas krävs det att produkten har något extra som gör att det sticker ut bland alla spel som produceras.

Projektledarens roll i kreativitetsprocessen är ett område som tidigare forskning inte har belyst särskilt mycket. Inte heller har möjligheten att skapa förutsättningar för kreativitet inom ett distansbaserat företag behandlats särskilt mycket. Studiens forskningsfråga är:

Hur agerar projektledare för att skapa förutsättningar för kreativitet hos projektmedarbetare i ett distansbaserat datorspelsutvecklingsprojekt?

För att besvara vår frågeställning valde vi att göra en deskriptiv fallstudie. Projektet har sin bas i Norden med medarbetare över hela världen. Det är helt och hållet ett distansbaserat projekt på så sätt att ingen delar arbetsplats. Vi djupintervjuade projektets två projektledare och kompletterade med en kvalitativ enkät till medarbetarna. Med en utgångspunkt i Grounded Theory och tidigare forskningsresultat analyserades materialet.

Ur projektledarnas berättelser framträdde tre förhållningssätt. Dessa är tillit, tillgänglighet och tolerans. De ligger till grund för vår modell om hur projektledarna i det undersökta fallet agerar för att främja kreativiteten hos medarbetarna. Dessutom visade det sig att motivation och kommunikation var två viktiga verktyg för att skapa förutsättningar för kreativitet hos medarbetarna. Vår slutsats kan beskrivas på följande sätt:

Motivation ger förutsättningar för kreativt tänkande. Genom att bygga en organisation där projektledarna visar tillit till medarbetarnas förmåga, och låter tolerans vara ett ledord för kollaboration, arbetar projektledarna för att höja medarbetarnas motivation. Därmed skapas förutsättningar för kreativitet hos medarbetarna i detta distansbaserade projekt. Kommunikation är en förutsättning för kreativt skapande i projektet och virtuella kommunikationsmedel ett sätt att öka tillgängligheten.

Nyckelord: projektledning, projekt, kreativitet, innovation, motivation, distansarbete, virtuella team, spelutveckling, datorspel

Abstract

Companies and projects often face the challenge of creating something new to increase their competitiveness. In this process of creating something new creativity is an important factor. By using a creative approach and utilizing creative processes new innovations emerges. An industry that has grown in recent years is the computer games industry. Competition is fierce and for the companies to succeed, the product need that extra something to make it stand out among all the produced games.

The project manager's role in the creative process and the ability to be creative within a distance based company is not something highlighted by previous research. This formed the basis of our research question:

How do project managers act to create conditions for creativity among employees in a remotely organized computer game company?

To answer our question, we chose to make a descriptive case study. The project is based in the Nordic countries with employees worldwide. It is altogether a distance based project with no shared workspace. We interviewed the projects two project managers, and supplemented with a qualitative survey amongst the employees. The collected material was analyzed with a methodology inspired by Grounded Theory and previous research results.

Three approaches of how the project managers act to promote creativity are evident in their stories. These approaches are trust, availability and tolerance. They form the basis of our model on how the project managers in this case act to promote employee creativity. Besides the three approaches, two concepts emerged as important tools for creativity in the project: motivation and communication. Our conclusion can be described as follows:

Motivation provides the conditions for creative thinking. By building an organization where project leaders show trust in the ability of employees, and allows tolerance to be a watchword for collaboration, project managers work to improve employee motivation. This will create opportunities for creativity among the employees in this distance based project. Communication is essential for creative work in the project and virtual means of communication a way to increase availability.

Keywords: project management, project, creativity, innovations, motivation, distance-based, virtual team, game development, computer games

Förord

Vi vill tacka de två projektledarna och de medarbetare som valde att delta i undersökningen. Utan er assistans hade vi inte haft möjlighet att genomföra vår studie. Vidare vill vi tacka Carin Lindskog, vår handledare, för hennes stöd, intressanta diskussioner och uppmaningar om att njuta av julen. Vi vill även tacka Tomas Jansson vid Karlstads Universitet för ett givande samtal om synen på kreativitet och möjligheterna att frälsa världen.

Ett tack till Elin, Jenny, Joule, Maya och Peter för att de har stått ut med två asociala studenter som särskilt under ledigheten varit ovanligt frånvarande.

Vi skickar ett särskilt tack till Sir Ken Robinson. Utan ditt inspirerande TED Talk hade allt detta kanske aldrig hänt.

Sist men inte minst vill vi tacka varandra för ett gott, glatt och givande samarbete!

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Projektledning, kreativitet och distansarbete inom datorspelsindustrin....	1
1.1.1	Projekt.....	2
1.1.2	Projektledning och kreativitet på distans i virtuella team.....	2
1.1.3	Projektledning och kreativitet inom datorspelsindustrin	2
1.2	Problemdiskussion	3
1.3	Forskningsfråga.....	3
1.4	Syfte och förväntat resultat	3
1.5	Avgränsningar	4
1.6	Målgrupp	4
1.7	Disposition	4
2	Teori.....	6
2.1	Kreativitet som forskningsområde	6
2.1.1	Individuell kreativitet.....	6
2.1.2	Den sociala miljöns påverkan	7
2.1.3	Projektledarens påverkan	9
2.1.4	Organisationens påverkan.....	10
2.2	Projektledarens främjande av kreativitet på distans.....	11
2.2.1	Projektledarens mandat	11
2.2.2	Projektledning och mångfald	11
2.2.3	Projektledning på distans	12
2.2.4	Projektledning av virtuella team	13
2.2.5	Kreativitet i virtuella team	14
2.3	Faktorer om projektledning och kreativitet i virtuella team.....	15
3	Metod	17
3.1	Insamlingsmetoder	17
3.1.1	Intervjuer.....	17
3.1.2	Enkät	19
3.2	Planering	19
3.2.1	Fallstudie.....	19
3.2.2	Urval	20

3.3	Genomförande.....	21
3.3.1	Inledande sökprocess	21
3.3.2	Intervjuer.....	22
3.3.3	Enkät	24
3.3.4	Samskapande	25
3.4	Analysmetod	26
3.4.1	Grounded Theory	26
3.4.2	Insamling och analys av data	27
3.5	Tillförlitlighet.....	28
3.6	Källkritik	29
3.7	Etik	30
4	Empiri	32
4.1	Det undersökta projektet	32
4.2	Projektledarnas berättelser	33
4.2.1	Uppbyggnad av projektet.....	33
4.2.2	Projektledarnas syn på kreativitet	34
4.2.3	Hur påverkar projektledarna medarbetarnas kreativitet?.....	37
4.2.4	Hur påverkar distansarbets sättet kreativiteten?	41
4.3	Medarbetarnas berättelser	44
4.3.1	Kreativitet inom projektet.....	44
4.3.2	Arbeta i virtuell miljö	45
5	Analys.....	47
5.1	Uppbyggnad av projektet	47
5.1.1	Organisation.....	47
5.1.2	Kontakter	48
5.1.3	Teamskapande	49
5.1.4	Gruppkreativitet.....	50
5.2	Projektledarnas syn på kreativitet	50
5.2.1	Kreativitetsförmåga	50
5.2.2	Självbestämmande	52
5.2.3	Mångfald.....	52
5.3	Hur påverkar projektledarna medarbetarnas kreativitet?	53
5.3.1	Kommunikation	53

5.3.2	Motivation.....	55
5.4	Hur påverkar distansarbetsättet kreativiteten?.....	55
5.4.1	Virtuella kommunikationsmedel.....	55
6	Slutsatser och diskussion	57
6.1	Kommunikation och motivation: två nyckelbegrepp.....	57
6.2	Tillit, tolerans och tillgänglighet: tre förhållningssätt.....	58
6.2.1	Tillit	58
6.2.2	Tillgänglighet.....	59
6.2.3	Tolerans	59
6.3	Modell för främjande av kreativitet	60
6.4	Reflektion över resultaten	60
7	Fortsatt forskning	62
8	Litteraturlista.....	63
9	Bilagor	65
9.1	Bilaga 1 Intervjuguide.....	65
9.2	Bilaga 2 Enkät	66

Figurförteckning

Fig. 1	Matris översatt och förenklad från Amabile et al. 2002.	8
---------------	---	----------

1 Inledning

I inledningskapitlet ges först en introduktion kring bakgrunden för undersökningen. Efter det presenteras en diskussion kring problemområdet, som mynnar ut i vår forskningsfråga, syfte samt förväntat resultat. Kapitlet avslutas med motiveringar av avgränsningar som gjorts och en presentation av uppsatsens disposition.

Bakgrunden till en innovation ligger alltid i en originell idé som har ett värde, en kreativ idé (Robinson 2011). Kreativitet kan ta sig många former och uttryck. När vi tänker på kreativitet kan vi föreställa oss allt från den store renässanskonstnären i sin ateljé; till förhandlaren som lyckas få till stånd en vapenvila ur ett omöjligt läge; eller till sjuksköterskan som ännu en gång lyckats få den till synes omöjliga ekvationen vårdbehov kontra resurser att gå ihop. Spannet för vad kreativitet kan innebära är med andra ord stort. Vi anser att kreativ förmåga finns hos oss alla och att vi använder oss av denna förmåga för att se och skapa nytt eller förändra något gammalt.

I arbetslivet är kreativitet en viktig konkurrensfaktor för företag. Det är även en värderad egenskap hos anställda, men svår för ledningen att främja. Studier visar på stimulerande faktorer som kan ligga till grund för medarbetares kreativitet (Amabile 1996; Sundgren et al. 2005b). Annan forskning har studerat hur skillnader i den kreativa processen påverkar slutresultatet (Robinson 2011; Rollof 2004).

I denna studie kopplar vi kreativitet till projektledning och distansarbete. Projektarbetsformen medför vissa parametrar som påverkar kreativiteten. Projekt har en bestämd tidsrymd, ofta tillfälliga arbetsgrupper och en parameter av osäkerhet då man inte alltid vet hur målet eller vägen dit kommer att se ut (Berggren 2001). Distansarbete för med sig nya förutsättningar, minskade möjligheter till informella möten, för en projektledare som vill dra nytta av medarbetarnas kreativa förmåga.

Vi vill fånga ett agerande inom en bransch där kreativitet är centralt för att företag ska kunna överleva. Vi har därför valt att genomföra studien i ett distansbaserat datorspelsutvecklingsprojekt. Undersökningen görs i ett projekt inom ett företag i datorspelsbranschen. Projektet är helt distansbaserat med medarbetare spridda över världen. Det ställer projektledarna inför en mängd faktorer som påverkar dem i deras arbete med att främja kreativitet hos medarbetarna.

1.1 Projektledning, kreativitet och distansarbete inom datorspelsindustrin

Kreativitet är för oss något närvarande i varje tankeprocess och en nyckelingrediens vid problemlösning. I projektsammanhang innebär denna vidare syn på kreativitet att även det mest enkla projekt föregås av en process där genomförande av projektet ses som lösningen på ett problem eller ett behov. Processen innefattar med andra ord ett kreativt tillvägagångssätt.

1.1.1 Projekt

Berggren och Lindkvist (2001) ser att det vi idag talar om som projekt har sin bakgrund i nya förutsättningar som startade redan med den industriella revolutionen. I det postindustriella samhället har sedan marknader och organisationer över hela världen tvingats närmare varandra. I och med denna globalisering med större marknader, konkurrens och samarbetsmöjligheter har det blivit vanligare att arbeta i projekt. Projekten är inte längre styrda till ett företags närområde utan kan ha medlemmar som aldrig träffar varandra fysiskt.

Projekt ligger avskilt från löpande verksamhet med syfte att åstadkomma något nydanande. Berggren och Lindkvist (2001) nämner ett antal kännetecken på projekt. Det ska vara klart inom en viss tid, arbetet sker i syfte att nå ett avgränsat mål, det ska ha en avgränsad budget och det ska ske under särskilda arbetsformer.

Projekt startas av en mängd orsaker, bland annat för att arbetsformen medför stor flexibilitet. Projektformen med nya problemformuleringar och sammanslagningar av personer kan leda till nya lösningar genom att se saker ur ett nytt perspektiv. Alla problem som dyker upp och hanteras i projekt innebär en effektiv problembaserad inläring för deltagarna. Medarbetare lär sig saker som de annars inte skulle behövt lära sig. Detta medför ny kunskap som säkerligen leder till synergieffekter i organisationen även efter avslutat projekt (Berggren & Lindkvist 2001).

1.1.2 Projektledning och kreativitet på distans i virtuella team

Att arbeta i distansbaserade team har blivit allt vanligare. Redan i början av 2000-talet arbetade nästan två tredjedelar i USA delvis på distans, vilket idag börjar bli normen för näringsliv och myndigheter. Genom att arbeta med team från olika länder och kulturer tror man sig bättre kunna möta kundens krav och därmed öka vinsten (Connaughton & Shuffler 2007). Beranek (2000) definierar virtuella team som geografiskt åtskilda team som använder sig av datorbaserade medel för kommunikation.

Zaug och Davies (2013) anser inte att behovet av kommunikation minskar i takt med att avståndet mellan medarbetarna ökar, snarare tvärtom. Dessutom försvåras kommunikationen av att inte alla former av kontakt kan användas. Det är till exempel svårare att läsa av personers intentioner utan att ta del av varandras kroppsspråk och i vissa fall inte av röstläge eller intonation heller.

1.1.3 Projektledning och kreativitet inom datorspelsindustrin

Datorspelsindustrin är en förhållandevis ny industri som har växt mycket de senaste åren. Den ses som en viktig tillväxtfaktor i Sverige. Spelindustrin är en av landets största kreativa industrier (Business Sweden 2014). Spelutveckling lämpar sig väl att genomföras i projektform. Det finns en tydlig startpunkt, avslut och respektive spel som utvecklas har sin budget.

För att konstruera ett datorspel behöver skaparna vara kreativa. Ingen vill köpa ett spel som redan finns på marknaden. Konstruktionen av ett spel är ett projekt med en specifik budget och en tydlig deadline. Projektledaren som ska leda denna typ av projekt står inför de vanliga utmaningarna en projektledare har, som till

exempel effektivitet, risktagande, ansvarsfördelning. Projektledaren behöver dessutom försäkra sig om att produkten lever upp till att vara nyskapande.

1.2 Problemdiskussion

Att studera kreativitet, och då särskilt i grupper eller organisationer, är ett förhållandevis nytt forskningsområde. Till största delen har undersökningar handlat om kreativiteten hos enskilda personer eller om att studera den kognitiva processen i sig vid kreativt skapande (Amabile 1996).

Ett team som arbetar med kreativitet är beroende av många faktorer. En persons motivationsfaktorer är inte desamma som en annans. En projektledare som ska leda medarbetare i en kreativ process bör därför vara nyfiken, modig samt ha en förmåga att tända den kreativa glöden hos andra människor (Rollof 2004). Grunden till att lyckas beror på hur man sätter samman teamet och ledning av dem, samt hur man stimulerar och främjar kommunikationen inom teamet (Leenders et al. 2003).

Ett projekt som är distansbaserat har i sig ett antal utmaningar som projektledaren behöver hantera. De mer klassiska verktygen för teamskapande och planering av arbetet kan inte genomföras på samma sätt vid distansarbetande team. När en projektgrupp sätts samman görs det ofta av personer som tidigare inte har arbetat tillsammans (Purvanova 2013). Det finns olika angreppssätt för en projektledare att ta till för att ändå få igång arbetet i gruppen förhållandevis snabbt. Spelar det roll för medarbetarna om de känner varandra väl när de arbetar på distans och när de ska vara kreativa? Om det spelar roll, hur kan projektledaren då överbrygga distansfaktorn? Dessa frågor tror vi kan studeras genom att undersöka hur projektledare strukturerar och agerar i projektet. Distansparametern har inte undersökts utförligt i relation till kreativitet och är något vi anser vara en intressant aspekt att undersöka vidare.

1.3 Forskningsfråga

En projektledare ansvarar för många aspekter inom ett projekt. Ett av dem är att försäkra sig om att nå resultat inom befintlig tidsram. När en ny produkt tas fram är kreativitet en viktig faktor i processen. Denna faktor involverar så väl projektledaren som medarbetarna. Studien är inriktad på hur projektledare gör för att stötta medarbetarnas kreativitet.

Forskningsfråga: Hur agerar projektledare för att skapa förutsättningar för kreativitet hos projektmedarbetare i ett distansbaserat dataspelsutvecklingsprojekt?

Frågan besvaras genom djupintervjuer med de två projektledarna samt kompletterande enkätsvar från medarbetare.

1.4 Syfte och förväntat resultat

Syftet med studien är att undersöka hur projektledarna i ett distansbaserat företag agerar för att skapa förutsättningar för kreativitet hos medarbetarna i ett dataspelsutvecklingsprojekt. Kreativitet handlar om processer som sker inom en person eller mellan flera personer. Tidigare forskning visar att det är flera olika faktorer som påverkar dessa processer. Det handlar om psykologiska faktorer hos individen, faktorer som finns i individens närmiljö, faktorer som påverkas av ledningen samt faktorer på organisations nivå. Vi ser kreativitet ur ett brett

perspektiv och undersökningen sker i en kreativ bransch i hopp om att synliggöra tydliga exempel på projektledarnas agerande. Med hjälp av projektledarnas berättelser och en ansats i Grounded Theory förväntar vi oss kunna förklara hur projektledarna arbetar för att främja kreativiteten.

1.5 Avgränsningar

Studiens fokus ligger inte på individens interna kreativitetsprocesser eller hur individer själva gör för att höja sin kreativa förmåga. Studien kommer inte heller studera den kreativa slutprodukten av ett projekt. Fokus är på hur förutsättningarna för kreativitet skapas av projektledaren. Frågan man kan ställa sig är så klart: kan man studera den kreativa processen utan att studera outputen av arbetet? Ja, genom att fokusera på processer och särskilja mellan process och produkt. Detta sätt att särskilja mellan process och produkt görs även av exempelvis av Amabile (2002) och Ekvall (1996).

Bland de olika roller som finns inom ett projekt studeras endast projektledarens roll och agerande. Detta betyder att vi inte studerar verksamhetsledarens roll eller projektbeställarens roll, inte heller projektmedlemmarna eller slutanvändarna.

Vid en studie av projektledarens agerande hade man kunnat välja att studera hur olika ledarstilar fungerat för att skapa förutsättningar för kreativitet. Vi valde att uteslutande fokusera på kreativitets-, projektlednings- och distansfaktorer.

1.6 Målgrupp

Målgruppen för studien är personer som på olika nivåer studerar projektledning, kreativitet och/eller distansarbete. Vidare tror vi även att studien är intressant läsning för dem som av andra anledningar intresserar sig för något av de ämnen uppsatsen berör.

1.7 Disposition

Inledningskapitlet ger en bakgrund till ämnesområdet, presenterar forskningsfråga och syfte samt de avgränsningar som har gjorts. Här förs även en problemdiskussion kring kreativitet, projektledning och distansarbete.

I teorikapitlet presenteras ett antal teorier kring kreativitet och distansarbete. Syftet är att ge en förståelse för vilka faktorer som påverkar och vad som kan göras för att förbättra förutsättningarna för kreativitet vid distansarbete. Kapitlet avslutas med en summering av ett antal framgångsfaktorer vi formulerat utifrån teorierna. Vi återkommer till dessa i analyskapitlet.

I metodkapitlet förklarar vi hur och varför vi har valt att genomföra en deskriptiv fallstudie med djupintervjuer kompletterade med en enkät. Vidare beskriver vi studiens insamlings- och analysmetod, som inspirerats av Grounded Theory.

Empirin följer metodkapitlet och är uppdelat i två underkapitel. Det första utgör projektledarnas berättelser och visar hur de resonerar kring begreppet kreativitet. Vi presenterar hur de ser på sin roll och sitt agerande för att främja kreativiteten samt hur de tycker att distansarbetet påverkar kreativiteten. Den andra delen av empirin redogör för enkätsvaren.

Analysen av materialet gjordes med inspiration av Grounded Theory och de framgångsfaktorer som presenteras i slutet av teorikapitlet. I analysen presenteras tio begrepp. Genom att analysera dessa begrepp tillsammans med

framgångsfaktorerna synliggjordes tre förhållningssätt. Uppsatsen avslutas med en presentation av vår modell för främjande av kreativitet samt reflektioner över resultatet.

2 Teori

I detta kapitel presenteras ett antal forskningsresultat som på olika sätt knyter an till kreativitet. Teorierna presenteras utifrån olika systemnivåer: från det individuella, via grupp/socialt och upp till den organisationella nivån. Syftet är att ge en bakgrund till olika sätt att studera kreativitet. I nästa underkapitel fokuserar vi på projektledarens möjligheter att påverka medarbetarnas kreativitet. Avslutningsvis presenterar vi ett antal framgångsfaktorer som framkommit i teorierna och som ger tips på vad en projektledare kan göra för att skapa förutsättningar för kreativitet hos medarbetarna.

2.1 Kreativitet som forskningsområde

Tidigare forskning har främst intresserat sig för kreativiteten hos enskilda personer eller studerat den kognitiva processen i sig vid kreativt skapande (Amabile, 1996). Vi ser i detta teorikapitel hur individens kreativitet påverkas av sammanhanget den befinner sig i. Först sker en generell beskrivning, sedan mer specifikt rörande påverkan av projektledare och organisation.

2.1.1 Individuell kreativitet

”I define creativity as the process of having original ideas that have value.” (Robinson 2011, s.151). Sir Ken Robinson (2011) definierar kreativitet som en process bestående av tre steg; fantasi, kreativitet och innovation. Till en början har vi fantasi, idéer eller insikter som får oss att se på något med nya ögon. Steg två, kreativitet handlar om att kunna utveckla idéer som har ett värde. Innovation, menar Robinson, är när dessa värdebärande idéer tillämpas i praktiken. Den här kreativa processen är viktig oavsett typ av sammanhang eller typ av problemlösning. Det handlar ofta om att se ovanliga samband och att koppla ihop tidigare skilda idéer i nya kombinationer. Amabile (1996) ser vilken effekt motivationen har på kreativiteten. Den inre motivationen (till exempel personliga intressen och engagemang) leder kreativiteten framåt, medan den yttre motivationen (till exempel förmåner, arbetsmiljö och tidpress) påverkar kreativiteten mer när individen upplever att något inte fungerar. Till exempel märks den yttre motivationens påverkan på kreativiteten mest när en person upplever sig undervärderad och har för låg lön. Woodman et al. (1993) har byggt en modell som utgår från att individuell kreativitet är beroende av ett antal faktorer så som tidigare händelser, kognitiv stil och förmågor, personlighet, motivationsfaktorer och kunskap.

Mumford et al. (2012) utgår från att det kreativa tänkande börjar vid definitionen av ett problem. Det leder fram till samlandet och strukturerandet av information för att komma fram till en idé som evalueras. Om den anses värdefull övergår den till att faktiskt genomföras. I deras trettioåriga studier har de dessutom kommit fram till att kreativitet och kreativa personer är känsliga för den miljö de befinner sig i.

2.1.2 Den sociala miljöns påverkan

Amabile (1996) poängterar ett viktigt område som inte studerats lika mycket som den individuella kreativiteten. Detta kallas den kreativa situationen och belyser hur sociala faktorer och miljö påverkar den kreativa processen. Amabile (1996) hävdar att den sociala miljön en person befinner sig i är avgörande för om kreativiteten flödar eller fastnar. Csikszentmihalyi (1988) har kommit fram till att man inte kan studera individen och kreativiteten isolerat från den sociala och historiska miljön. Om man jämför en tavla som Rembrandt har målat med en förfälskning av samma tavla och frågar sig vilken av produkterna som är kreativ blir svaret Rembrandt, då den är nyskapande. Kreativitet är således något som sker i relation till omgivningen. Woodman et al. (1993) har i sina studier kommit fram till att de individuella särdragen samskapas med sociala influenser och miljöaspekter både på grupp- och organisationell nivå. En viktig aspekt av den sociala påverkan är gruppegenskaper så som till exempel normer, rollfördelning och graden av samstämdhet. Dessutom påverkas både den individuella kreativiteten och gruppens kreativitet till exempel av gruppens storlek, ledarskap och grupp sammansättning.

Ekvall (1996) har studerat hur arbetsklimatet påverkar och stimulerar kreativiteten och innovationen. Han formulerar tio dimensioner/aspekter på hur arbetsklimatet bör utformas för att främja kreativiteten:

- challenge (utmaningar)
- conflicts (konflikter)
- debates (debatter)
- dynamism/Liveliness (dynamik/livlighet)
- freedom (frihet)
- idea support (stöttande av idéer)
- idea time (idetid)
- playfulness/Humour (lekfullhet)
- risk taking (risktagande)
- trust/openness (tillit/öppenhet)

Sundgren et al. (2005a) använde sig av Ekvalls tio dimensioner för att mäta om ett arbetsklimat var kreativt. De definierar ett kreativt klimat som en miljö där:

- nya idéer kan misslyckas utan bestraffning
- nya idéer uppskattas
- personer får uppskattning för innovationer
- tid investeras för att testa nya idéer

Studien fick fram en modell som visar hur ett antal begrepp påverkar varandra och som tillsammans ökar kreativiteten. Begreppen är:

- delande av information
- extern motivation
- intern motivation
- lärande kultur
- nätverksbyggande
- återkoppling/reflektion

En lärande kultur är en viktig faktor i modellen som positivt påverkar det kreativa klimatet. Förutom denna var även informationsdelning, intern motivation och extern motivation tydliga faktorer som påverkade det kreativa klimatet positivt.

En av de viktigaste faktorerna som påverkar kreativiteten är enligt Amabile (1996) motivationen. Den inre motivationen är avgörande för höga nivåer av kreativitet. Inre motivation kan till stor del påverkas av den sociala miljön, som bland annat känslan av stress i projekt. Amabile et al. (2002) diskuterar även hur kreativiteten direkt påverkas av arbetsmiljö och tidspress. Slutsatsen är att det kreativa tänkandet kan delas in i en matris bestående av fyra rutor.

<p>1. Låg tidspress + goda förutsättningar för kreativt tänkande</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utforskande. • Dessa förutsättningar lämpar sig bäst för att testa idéer snarare än lösa problem. 	<p>2. Hög tidspress + goda förutsättningar för kreativt tänkande</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vetskap om vad som ska göras (det finns ett mål) gör att kreativt tänkande kan finnas även under hög tidspress.
<p>3. Låg tidspress + dåliga förutsättningar för kreativt tänkande</p> <ul style="list-style-type: none"> • Här infinns sig lätt en känsla av autopilot. Ingen uppskattning. • Låg drivkraft framåt. 	<p>4. Hög tidspress + dåliga förutsättningar för kreativt tänkande</p> <ul style="list-style-type: none"> • Här finns en förväntan om produktion under tidspress, men inte förutsättningarna för det. • Löser problem enligt gamla mallar.

Fig. 1 Matris översatt och förenklad från Amabile et al. (2002).

1. Låg tidspress och goda förutsättningar till kreativt tänkande (stimulerande miljö) leder i högre grad än annars till helt nydanande idéer. Man vågar utforska nya tillvägagångssätt. 2. Hög tidspress och stimulerande miljö får folk att söka vägen till ett formulerat mål, antingen ett mål som redan finns eller något man hypotetiskt skapar för att kunna styra sitt arbete. Man vet vad som ska göras, men inte vägen dit. 3. Låg tidspress och icke-stimulerande miljö får folk att arbeta på rutin, vilket resulterar i få kreativa idéer. 4. Hög tidspress och icke-stimulerande miljö får folk att lösa problem enligt gamla mallar och medarbetarna känner sig splittrade i sina arbetsuppgifter (Amabile et al. 2002).

Williams och Yang (2004) har funnit att ett stöttande klimat med öppen kommunikation är väsentligt för att kreativiteten ska flöda. De beskriver en öppen kommunikation som att en person kan presentera sina idéer utan att riskera repressalier om idén inte är användbar. Det är även viktigt att företaget vågar uppmuntra till förändring och att detta genomsyrar hela organisationen. Purvanova (2013) definierade en viktig faktor för att individer ska uppleva ett klimat som stöttande. Det handlar om att vara kända av andra (feeling known). När en ledare till exempel förstår dem och deras styrkor, ser deras preferenser och deras behov ökar deras motivation och därmed prestationen. Denna känsla av bekräftelse och att vara i relation till andra leder till ett antal positiva faktorer, till exempel höjer det motivationen genom att sänka osäkerheten. Purvanova (2013) kallar detta för "the role of feeling known" och ser att våra val av vilka vi helst

kommunicerar med styrs av vilka vi känner. När vi till exempel behöver hjälp söker vi detta i kretsar av personer vi känner för att minska risken för konflikter eller missuppfattningar.

2.1.3 Projektledarens påverkan

Den första och kanske mest uppenbara påverkan en projektledare har på kreativiteten i organisationen handlar enligt Robinson (2011) om hur team sätts samman. Först sker valet av personer som ska utgöra teamet, sedan byggs ramverket upp för vad teamet ska prestera och vad de kan tänkas uppnå.

Avslutningsvis bör ledningen ge teamet tillräckligt med resurser för att utföra uppgiften. Robinson (2011, s.233) summerar: "Great creative teams model the mind: they are diverse, dynamic and distinct."

Amabile (1996) presenterar flera förslag till ledare och chefer för att bibehålla och stimulera en kreativ och innovativ miljö. Dessa förslag är bland annat att ha en balans mellan tydliga direktiv för arbetet och individuellt självbestämmande, tydlig kommunikation kring företagets vision om att vara ett kreativt och innovativt företag samt uppmuntra och kommunicera om bra kreativa initiativ även om resultatet inte är lönsamt. Det är även viktigt att ha en feedbackkultur på företaget. Detta för att stötta kreativiteten inom och mellan grupper, ge arbetsrelaterad feedback och fördöma alltför kritiskt bedömning av nya idéer. Det är även viktigt att minska byråkratin inom företaget och tillsätta tillräckligt med resurser för innovativa projekt.

En ledare i en kreativ organisation bör ha tillit till sina medarbetare och deras kunskaper för att inte sätta stopp för idéer som uppfattas som för riskabla på grund av ledarens egen okunskap. Williams och Yang (2004) summerar att utmaningen för företagen är att hitta en balans mellan de kreativa tänkarna som arbetar bäst ensamma och de lagorienterade ledarna vars fokus är på att skapa bra team. Detta för att fånga upp bra idéer inom organisationen och omvandla dem till innovationer.

Sundgren et al. (2005a) lyfter en annan utmaning för företaget, nämligen att skapa en organisation som tillåter att aktiviteter utförs effektivt samtidigt som kreativitet och innovationer ges utrymme så att verksamheten inte stagnerar. Sundgren et al. (2005a) presenterar ett antal förslag för att främja en kreativ kultur. Genom att ändra organisationskulturen till att vara mer informationsorienterad kan nya sätt att tänka och associationsmönster skapas för att på så sätt få tillgång till en större del av hela organisationens informationskapital. Ett annat förslag kan vara att ändra parametrar för utvärdering vid till exempel medarbetarsamtal. Vanligen fokuserar dessa på yttre motivationsfaktorer och skulle vinna på att även inkludera stöd för informationsdelning, informella nätverk, intern motivation och kompetensutveckling.

I en studie av dialog- och kontrollbaserad evaluering/feedback ger Sundgren et al. (2005b) ett råd till ledningen. Använd dialogbaserad evaluering som ett verktyg för att utforska nya idéer och kunskap inom organisationen. Dialogbaserad feedback skapar medvetenhet om hur projektledaren kan påverka det kreativa klimatet och stödja kreativiteten. Att använda sig av dialogbaserad evaluering är dock mer tidskrävande som metod än traditionell kontrollbaserad. Den kräver en ny sorts organisationskompetens och ett ändrat beteende hos individerna samt av ledningssystemet. Dessutom utmanar det den traditionella

transaktionsledarskapsmodellen genom att snarare betona relationer än att leverera enligt förbestämda processer.

Att införa dialogbaserad evaluering kan innebära en mer flexibel relation mellan ledning och medarbetare. Om man i denna evaluering diskuterar idéer, förhoppningar och orosmoment utan att relatera till prestation kan en balans mellan inre och yttre motivationsfaktorer uppnås. För att kunna genomföra detta är det viktigt att ledningen tar reda på varje enskild medarbetares inre motivationsfaktorer (Sundgren et al. 2005b).

Robinson (2011) poängterar att mångfald i en organisation är en styrka så länge ledningen klarar av att utnyttja fördelarna utan att fastna i svårigheterna. Han menar att en viktig möjlighet för ledningen att påverka kreativiteten på arbetsplatsen är att föra samman olika experter vilka genom kollaboration löser en uppgift. Han gör en skillnad mellan samarbete och kollaboration. *Samarbete* kan vara när arbetare i en process gör olika delar och lämnar vidare till nästa person i kedjan när de själva är klara med sin del. Medarbetarna gör helt olika saker, vid olika tidpunkter och ser inte varandra eller slutprodukten. *Kollaboration* är ett djupare samarbete när arbetare är inblandade i hela processen och de ser varandras bidrag av expertis för att lösa en uppgift gemensamt. Målet är att få medarbetare att lyfta varandra och se att de tillsammans bidrar till en helhet. I grupper som arbetar kollaborativt bidrar personerna med sin kreativa förmåga utifrån sina skilda bakgrunder. Grupperna är präglade av mångfald och när uppgiften är löst splittras de för att återgå i andra grupperingar. Robinson sammanfattar (2011, s.236) ledarens roll i detta på följande vis: "A great leader knows who to put in a team, what work to give each person on the team, and when it is time to move on to something else."

2.1.4 Organisationens påverkan

På senare tid har forskningen inom det kreativa fältet börjat studera kreativitet på en högre systemnivå, nämligen organisationell kreativitet. Csikszentmihalyi (1988) lyfter blicken till den organisatoriska nivån och fokuserar på att visa att kreativitet kan ske när tre krafter interagerar: fältet, domänen och individen. En individ behöver en kulturellt definierad domän där innovationen kan ske för att kunna vara kreativ, man är kreativ i ett sammanhang. Samtidigt behövs en grupp jämlingar (fältet) som granskar det fortlöpande arbetet, för att evaluera och bekräfta användningen av innovationen för att särskilja vad som är kreativt och originellt från vad som är till exempel bisarrt.

Williams och Yang (2004) poängterar att kreativitet inom en organisation inte endast är individuell kreativitet som händer på jobbet. De talar istället om en organisationell kreativitet och tar upp vilka faktorer som ökar denna. Att gå från en traditionell organisation till en som främjar kreativitet är en process som innebär radikala förändringar i både organisationsstrukturen och i organisationens filosofi.

Woodman et al. (1993) gör ett systemiskt angreppssätt när de studerar kreativiteten inom en organisation. För att förstå organisationell kreativitet behöver man enligt dem förstå a) den kreativa processen, b) den kreativa produkten, c) den kreativa personen, d) den kreativa situationen och e) hur var och en av dessa komponenter interagerar med varandra. Särdrag hos organisationen

påverkar kreativiteten genom kulturella aspekter, tillgången på resurser, organisationens mission och strategier, belöningspolitiken, struktur och teknologi. Den här komplexa mosaiken av individer, grupper och organisationens särdrag skapar den kontext som av Woodman kallas för den kreativa situationen.

2.2 Projektledarens främjande av kreativitet på distans

Beslutet att skapa en tillfällig organisation för att utföra en temporär uppgift, alltså att starta ett projekt, innebär att någon föreställt sig något som inte finns i nuläget och samtidigt ser projekt som vägen dit (Jansson & Ljung, 2004). Projekt utgår med andra ord oftast från en idé om att göra något nytt, något kreativt. Ovan beskrivs kreativitet utifrån ett antal systemnivåer. Detta kapitel fokuserar på projektledarens möjlighet att påverka förutsättningarna för medarbetarna att vara kreativa vid distansarbete.

2.2.1 Projektledarens mandat

Projekt beskrivs av Jansson och Ljung (2004) i relation till dels verksamhetsledning och dels ledning av det operativa arbetet. När ett arbete organiseras i projekt införs ett mellansteg mellan verksamhetsledning och operativt arbete - en projektledare. En roll som innebär att ta över den operativa ledningen av arbetet, utan att ansvara för exempelvis strategisk verksamhetsledning eller personalfrågor.

En projektledares mandat ser olika ut beroende av rollfördelningen mellan projektledare och chef. Är den otydlig eller dåligt förankrad leder det lätt till problem gällande ansvar och befogenhet. Riskerna är större att detta sker för frågor som uppfattas diffusa, till exempel den kreativa miljön. Att motivera medarbetarna åligger dock oftast på projektledaren enligt Jansson och Ljung (2004). Ansvaret för de fysiska resurserna som till exempel lokaler och tid åligger resursägande chefer. Projektledaren har därmed möjlighet att påverka medarbetares inre motivation och projektbeställare/resursägare har möjlighet att påverka individens yttre motivationsfaktorer.

2.2.2 Projektledning och mångfald

När ett företag har medarbetare i olika länder får det som följd att medarbetarna troligen tillhör olika kulturer. Företaget kan ses som en mångkulturell organisation. Andra viktiga faktorer på mångfaldsperspektivet är ålder, genus och utbildning/yrkesbakgrund. Yukl beskriver (2010) hur ledarstilen i en multikulturell organisation kommer att uppfattas olika av personer med olika bakgrund.

The best creative teams bring together people from very different backgrounds: people who think differently, who may be of different ages and genders, or with different cultural backgrounds and professional experiences. (Robinson, 2011, s.233)

Robinson (2011) delar in mångfald i olika perspektiv. Först gör han en indelning mellan biologiska förutsättningar, till exempel kön, ålder eller sexuell läggning. Sedan kulturell bakgrund som nationalitet och etnicitet. Sista mångfaldsperspektivet finner han hos individens personliga bakgrund så som erfarenhet, utbildning och expertis. Robinson anser att en organisation präglad av

mångfald bättre klarar av förändringar i omvärlden och bidrar med de skilda perspektiv som är så viktiga för att kunna ha en innovativ företagskultur. På så sätt knyter han ihop mångfald med kreativitet.

Yukl (2010) beskriver hur olika egenskaper hos ledare värderas olika i olika kulturer. När ledarskapet är nära knutet till personlighet kan det få till följd att egenskaper som i en kultur anses värdefulla för en ledare i en annan kultur inte alls anses viktigt. Detta kan innebära problem för en ledare som växt upp i en kultur när personen befinner sig i en annan kultur och tidigare goda ledaregenskaper inte alls fungerar effektivt. Varken ledarens socialt accepterade/icke accepterade beteende eller acceptansen av ledaren är aktiva val som görs, utan dessa processer ligger djupare i människans medvetande.

Yukl (2010) menar, liksom Robinson (2011), att det finns flera fördelar med större mångfald i team. De nya perspektiven som kommer av ökad mångfald höjer ett teams kreativitet. Dessutom är det lättare att hitta rätt kompetenser när rekryteringen sker från ett större antal personer. Det faller på ledaren att kunna hantera de kulturkrockar som kan följa av olika synsätt hos olika individer. Ett misslyckande kan innebära en arbetsgrupp som inte litar på varandra, ökat antal konflikter och i förlängningen större personalomsättning. Sättet att hantera skillnaderna för att kunna dra nytta av fördelarna bygger enligt Yukl på uppskattning och tolerans. Yukl har sammanställt följande punkter för ett ledarskap i en miljö präglad av mångfald.

Guidelines for Managing Diversity

- Set an example in your own behavior of appreciation for diversity.
- Encourage respect for individual differences.
- Promote understanding of different values, beliefs, and traditions.
- Explain the benefit of diversity for the team or organization.
- Encourage and support others who promote tolerance of diversity.
- Discourage use of stereotypes to describe people.
- Identify biased beliefs and role expectations for women or minorities.
- Challenge people who make prejudiced comments.
- Speak out to protest against unfair treatment based on prejudice.
- Take disciplinary action to stop harassment of women or minorities.

(Yukl, 2010, s.472)

2.2.3 Projektledning på distans

Connaughton och Shuffler (2007) har studerat 25 vetenskapliga artiklar som behandlade distansbaserade team där teamen bestod av både olika nationaliteter och kulturer, multinationella och multikulturella team (MNNC teams). Att arbeta i distansbaserade team har blivit vanligare och vanligare. Redan i början av 2000-talet arbetade nästan två tredjedelar av arbetarna i USA minst delvis virtuellt. Det har till och med gått så långt att arbeta i virtuella team börjar bli normen för näringslivet och myndigheter. Genom att arbeta med multinationella och multikulturella team tror man sig kunna bättre möta kraven från kunderna och därmed öka vinsten. Genomgången av studierna visar att globalt distribuerade

team kommer att vara effektivare om individerna lär sig de kulturella skillnader som finns inom teamet annars kommer dessa att fungera som en särskiljare mellan individer och samarbetet försvåras. I team som utvecklats en hög nivå av tillit och kommunicerar regelbundet är inte kulturella skillnader ett hinder i samarbetet. En studie visade att en arbetsgrupp bestående av fler olika kunskaper, bakgrunder och kulturer tenderade att ha en djupare diskussion innan beslut fattades för att förstå varandras perspektiv.

När det gäller aspekten avstånd i MNMC teams är den gemensamma utgångspunkten att ett större avstånd mellan teammedlemmarna försvårar kommunikation och ledandet av teamet jämfört med team som fysiskt sitter på samma plats. Connaughton och Shuffler (2007) såg i sin studie tre artiklar som kom fram till att det fysiska avståndet utgjorde en utmaning för ledaren att bygga relationer med sina medarbetare och ett antal andra hittade inga bevis för att just avståndet försvårade. Studierna gav således olika svar på avståndets betydelse varför vidare studier vore värdefullt.

2.2.4 Projektledning av virtuella team

En studie av Zaug och Davies (2013) visar att kommunikationen i virtuella team kan bara vara så god som verktyget ger möjlighet till. I virtuella team är möjligheten att använda sig av kroppsspråket begränsat, varför det är viktigt att utveckla ett gott språkbruk som kompenserar detta bortfall. Virtuella kommunikationsverktyg filtrerar bort det subtila icke-verbala språket vilket i sig hjälper till att bygga relationer med tillit som en bas. Att använda ett klart och tydligt språkbruk skapar färre missförstånd, vilket i sig kan skada teamets process tilliten. En tillitsfull relation skapas när teammedlemmar känner varandra bättre och bättre förstår hur de andra fungerar i olika situationer. Att fysiskt träffas inledningsvis visade sig hjälpa att bygga starkare relationer, även vid virtuell kontakt. När teammedlemmarna bättre känner varandras personligheter är det möjligt att justera och förändra sitt eget sätt att arbeta så att det bättre passar övriga och i slutändan uppnår ett bättre projektresultat. I takt med att relationerna stärktes delades nya idéer mellan teamets deltagare (Zaug & Davies 2013).

Purvanova (2013) diskuterar hur våra kommunikationsvägar styrs av hur väl vi känner dem vi arbetar med. Hon ser att dålig teknik kan innebära hinder för kontaktskapande mellan människor. Upplevs kommunikationsvägarna för dåliga för att knyta an till varandra kan ett relationsmässigt tomrum uppstå. Oavsett kommunikationsmedel delar individer information med varandra för att uppleva sig kända av den andre. Finns däremot adekvat teknik tillgänglig innebär förutsättningarna som kommer med distansarbete inget hinder för kontaktskapande mellan människor. Finns förutsättningarna i det virtuella kommunikationsmedlet kommer individerna att anpassa sig till distansparametern och lära sig knyta an till varandra på samma sätt som de gör i kommunikation öga mot öga. Purvanova (2013) drar slutsatsen att även om det kan komma att ta längre tid för teammedlemmar i virtuella team att lära känna varandra kommer de till slut nå den punkten. Genom att aktivt arbeta för att få teammedlemmar i ett virtuellt team att lära känna varandra bättre kan denna process påskyndas.

2.2.5 Kreativitet i virtuella team

Nemiro (2002) var bland de första att studera den kreativa processen inom virtuella team. 2002 intervjuade hon 36 personer och med hjälp av metoden Grounded Theory skaffade sig en djupare förståelse för de fenomen som framkommer i den kreativa processen inom virtuella team. Studien visar på fyra steg i processen: skapande av idéer, utveckling, slutförande samt utvärdering. Den kreativa processen initierades oftast av att någon ställde en fråga eller ett behov visade sig. En teammedlem eller en grupp av medarbetare föreslog idén till resterande del av företaget. Uppstod konsensus om att satsa vidare på idén utvecklades den av de/den som initierat den. När idén utarbetats lite tydligare vidtogs en iterativ utvecklingsperiod där medarbetare delade utkast med varandra, gav feedback och gjorde revideringar. När en idé hade förbättrats och gjorts till en genomförbar plan avslutades den kreativa processen. De olika stegen sker inte alltid strikt efter varandra utan kan överlappa.

Leenders et al. (2003) studerade hur team som arbetar med att ta fram nya produkter använde olika typer av kommunikationskanaler i den kreativa processen när teamet till största del är virtuellt. Utgångspunkten var att idéer initialt dyker upp hos individer. Om idén inte får utvecklas i interaktion med andra personer dör den. Det framhålls att kreativitet och särskilt vid samskapande för innovationer, består av komplexa interaktioner inom ett system snarare än är en individuell process. Nemiro (2002) visar att varje virtuellt team har sin egen cykel med perioder av samskapande och individuellt skapande i den kreativa processen. Hon pratar om *togetherness* och *apartness*.

Brainstorming har varit och är ett populärt sätt att vara kreativ i grupp, trots att studier indikerar att metoden är ineffektiv. Det är endast en person som kan tala åt gången. Leender et al. (2003) visar att isolerade individer skapar fler och bättre idéer. Brainstorming i grupp kan skapa produktivitetens blockering (när en person är rädd för gruppens reaktion på dennes idé), personers status snarare än kvalitén på idén påverkar om den antas eller inte. Elektronisk brainstorm har visat sig överbrygga många av begränsningarna och gör ett team lika kreativt som ett antal isolerade individer.

Nemiros (2002) studie visar tydligt att det finns olika syn på om fysiska möten är viktiga/avgörande för den initiala kreativa processen. Fyra team använde sig främst av den typen av aktivitet, medan fem team främst använde någon form av elektronisk form av kommunikation när idéer skulle genereras. De som förespråkade virtuella former för idéskapandet sa att det lyfte bort den kvävande pressen att vara kreativ och att var och en kunde ta mer tid på sig att sätta sig in i de olika förslagen som lades. Nemiro föreslår att det kanske inte finns ett ultimata sätt att generera idéer i virtuella team utan det handlar om att skraddarsy lösningar utifrån teamets olika förutsättningar. Dessa handlar om personlighet och arbetsstil hos medarbetarna, teamets kreativa arbetsklimat, den geografiska spridningen av medarbetarna och de materiella och tekniska resurserna som finns tillgängliga. Oavsett tillvägagångssätt kunde hon se att samtliga team genererade idéer.

Nemiro (2002) menar att mycket är sig likt i den kreativa processen inom ett team oavsett om det är virtuellt eller inte, men två saker är olika. I virtuella team arkiveras den kreativa processen och kan spåras på ett tydligt sätt. Tack vare att processen bevarades i e-mail eller databaser kunde organisationen och dess

medarbetare gå tillbaka till tidigare processer och lära sig av dem. Den andra aspekten som särskiljer är att det är mycket enklare för det virtuella teamet att vidga kretsen av deltagande individer under pågående process. Detta tack vare den elektroniska möjligheten att länka in personer som fysiskt inte är tillgängliga. Studien visar tydligt att virtuella team använder sig av olika typer av kommunikationshjälpmedel i de olika faserna av den kreativa processen. Fysiska möten reserverades för idé-genereringsfasen och i några fall för utvärderingen. Nemiro (2002) visar att virtuella team som endera använder perioder av fysiska möten eller informationsteknik som simulerar sådana möten har bättre förutsättningar att vara kreativa som ett team. Detta bekräftas av Leenders et al.'s (2003).

Leenders et al. (2003) visar att ett team som skapar nya produkter är beroende av hur väl information införskaffas, hur den tolkas, utvärderas och förstås och hur väl kommunikationshjälpmedlen stödjer dessa processer. Effektiv kommunikation mellan medarbetarna är grunden för teamets kreativitet. Därför är grunden till att lyckas hur man sätter samman virtuella team samt hur ledningen stimulerar och främjar kommunikationen inom teamet. Det är inte teamets storlek i sig som minskar teamets kreativitet utan snarare den centralisering av kommunikation som sker när storleken på teamet växer. Denna centralisering kan även ske av andra orsaker. Kreativitet kräver en ad hoc variant av kommunikation där behovet att kommunicera oftast kommer oplanerat. Därför är det bra om teknologin lockar till spontan interaktion, så som ansikte mot ansikte möten och e-mail (Leenders et al. 2003).

2.3 Faktorer om projektledning och kreativitet i virtuella team

I den undersökta litteraturen har vi sett ett antal framgångsfaktorer. Dessa belyser olika sätt studiens aspekter: projektledning, kreativitet och distansarbete. Dessa bedömer vi kärnfulla för projektledare som vill främja medarbetares kreativitet. Där vi sett likheter mellan olika studier har vi summerat dessa i en framgångsfaktor. Fem av de arton framgångsfaktorerna har sin grund i en källa. Resterande baseras på flera källor. Efter varje framgångsfaktor presenteras källan inom parentes. Framgångsfaktorerna är numrerade för att förenkla för läsaren i analyskapitlet.

1. Ta reda på medarbetarnas inre motivation och stöd den (Amabile 1996; Ekvall 1996; Sundgren et al. 2005a).
2. Skapa ett arbetsklimat med högt i tak där lekfullhet och humor är lika självklara som konflikter (Ekvall 1996).
3. Arbeta för att deltagarna lär känna varandra väl för att skapa en hög nivå av tillit mellan dem och för att öka delandet av idéer (Connaughton & Shuffler 2007; Zaug & Davies 2013).
4. Satsa på ett lärande klimat genom att låta information flöda fritt mellan medarbetare, projekt och avdelningar så att organisationskulturen blir mer informationsorienterad, vilket underlättar för nya sätt att tänka och associera (Ekvall 1996; Sundgren et al. 2005a; Sundgren et al. 2005b; Williams & Yang 2004).
5. Visa uppskattning och stötta personer med nya idéer och innovationer (Ekvall 1996; Sundgren et al. 2005b).

6. Investera tid och resurser för att testa nya idéer (Amabile 2002; Ekvall 1996; Sundgren et al. 2005a).
7. Våga ta risker och satsa på nya idéer, om de misslyckas sker det utan bestraffning eller fördömande (Amabile 2002; Ekvall 1996; Sundgren et al. 2005b; Williams & Yang 2004).
8. Ha en balans mellan tydliga direktiv för arbetet och individuellt självbestämmande (Amabile 1996; Ekvall 1996).
9. Kommunicera tydligt företagets vision om att vara ett kreativt och innovativt företag (Amabile 1996).
10. Ha en dialogbaserad evaluering/feedbackkultur på företaget som stöttar kreativiteten inom och mellan grupper samt ger arbetsrelaterad feedback (Amabile 1996; Sundgren et al. 2005a).
11. Sätt samman ett team med experter med olikheter i bakgrund, utbildning och kultur för att i tillfälliga grupperingar kollaborera och med hjälp av gruppens mångfald skapa en grogrund för innovation (Connaughton & Shuffler 2007; Robinson 2011).
12. Ha en balans i teamet mellan eget arbete och arbete i grupp, för att tillgodose både de som kreativt arbetar och skapar bäst ensamma, och de som föredrar att arbeta tillsammans med andra (Williams & Yang 2004).
13. Ha flexibla relationer mellan projektledare och medarbetare för att diskutera idéer, inklusive visioner, förhoppningar och orosmoment utan att relatera det till prestation och leveranser (Sundgren et al. 2005a).
14. Visa uppskattning och tolerans av olikheterna inom ett team för att skapa djupare diskussioner och bättre förutsättningar för kreativitet i och med att flera perspektiv beaktas innan beslut fattas (Connaughton & Shuffler 2007; Yukl 2010).
15. Stimulera och främja effektiv kommunikation som kan hantera spontan interaktion, gärna så verklighetstroget som möjligt (Leenders et al. 2003; Nemiro 2002; Purvanova 2013).
16. Jobba för att projektmedlemmar lär känna varandra mer och därmed lättare interagerar och är kreativa tillsammans (Purvanova 2013).
17. Inför ett tydligt språkbruk med virtuella kommunikationsmedel som matchar gruppens behov för att minska missförstånd (Connaughton & Shuffler 2007; Zaug & Davies 2013).
18. Genomför ett inledande fysiskt möte eller använd informationsteknik som simulerar fysiska möten mellan deltagarna i ett virtuellt team (Leenders et al. 2003; Nemiro 2002).

Dessa arton framgångsfaktorer baseras på elva källor och summerar det väsentligaste i vår teorigenomgång. Framgångsfaktorerna används i vår analys av materialet och presenteras då på samma sätt som här, numrerat och med källorna inom parantes.

3 Metod

I metodkapitlet redogör vi för vilka insamlings- och analysmetoder vi använt. Vi argumenterar för de val vi gjort under processens gång. Strukturen på kapitlet följer undersökningens naturliga faser från att samla in underlag, planera och sedan genomföra insamlandet av empiri för att avslutningsvis analysera materialet.

3.1 Insamlingsmetoder

Syftet med studien styr valet av metod. Ska studien kartlägga hur många eller annan form av kvantifierbar data bör metoden vara kvantitativ. Är syftet istället att förstå människors sätt att resonera eller reagera är det lämpligast att göra en kvalitativ studie (Trost 2010). Kvantitativa data bygger på siffror och kan till exempel presenteras i form av diagram. Kvalitativ forskning fokuserar på hur människor förstår saker och är intresserad av att fånga ett beteendemönster (Denscombe 2000). Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie för att undersöka projektledarnas beteende i projektet utifrån följande forskningsfråga: Hur agerar projektledare för att skapa förutsättningar för kreativitet hos projektmedarbetare i ett distansbaserat datorspelsutvecklingsprojekt? Studiens fokus på att beskriva processer innebär enligt Anderssen (2012) att den har en deskriptiv och förstående ansats. Studiens deskriptiva ansats innebär vidare att undersökningen försöker beskriva processer utan jämförelse med andra fall eller leverera normativa förslag på lösningar till problem.

Som insamlingsmetoder har två djupintervjuer med projektledare samt en kvalitativt strukturerad enkät riktade till projektmedlemmar använts.

Insamlingsmetoder som diskuterats men valts bort är: strukturerade intervjuer, deltagande observationer och dagboksinsamling. Amabiles (1996) undersökning av ett stort antal insamlade dagboksanteckningar gjorde oss tidigt intresserade av att genomföra en liknande undersökning i projektet. Detta valdes av praktiska skäl bort: datainsamling och bearbetningen av materialet skulle ha tagit lång tid och det skulle krävt en större insats från det undersökta företaget och dess anställda. Deltagande observationer sållades bort då vi bedömde att vi kunde få tillräcklig information inom tidsramen från intervjuer av projektledare och genom enkätsvaren. Ett sätt att genomföra en deltagandeanalys i ett distansbaserat företag hade kunnat vara att studera kommunikationen och informationsutbytet i projektets internetforum. Enligt Bryman (2001) är det en lämplig insamlings/analysmetod om vi studerat den sociala miljön i sig, eller om vi velat bekräfta de intervjuade personernas utsagor genom ytterligare en metod. Avslutningsvis valde vi även bort att genomföra strukturerade intervjuer då vårt syfte är att fånga projektledarnas berättelser och detta enklast sker med hjälp av semistrukturerade intervjuer där projektledarnas berättelser styr intervjuens förlopp mer än frågornas ordning.

3.1.1 Intervjuer

Denscombe (2000) presenterar några kriterier för när det är lämpligt att samla in data med hjälp av intervjuer. När informationen baseras på känslor eller erfarenheter är det större chans att få svar via intervjuer än via enkäter. När data

ska baseras på information från nyckelpersoner är det motiverat att använda sig av intervjuer. Innan forskaren bestämmer sig för om intervjuer är en lämplig metod är det även bra att fundera över om det är möjligt att få direkt kontakt med eventuella intervjuobjekt samt om det är möjligt att genomföra intervjuerna med tanke på de tids- och resekostnader de kan innebära.

Då denna studie går på djupet för att kartlägga hur projektledaren främjar kreativitet inom ett projekt är det lämpligt att använda sig av intervjuer som metod för datainsamling. Det handlar om så komplexa processer att möjligheten att fånga dessa i enkätfrågor är osannolikt. Det är snarare troligt att vi kan få svar på våra frågor med hjälp av djupintervjuer.

En intervjusituation är en speciell situation för de inblandade på så sätt att det inte är ett vanligt samtal. Förhållandet mellan intervjuare och intervjuad är inte det samma. Hur detta förhållande ser ut finns det olika syn på. För att visa på skillnader jämför Trost (2010) sitt eget synsätt med Kvale. Kvale anser att i intervjusituationen sker ett utbyte av synpunkter mellan de två parterna medan Trost anser att så inte är fallet. Den som intervjuar ska inte delge sina synpunkter utan endast ställa frågor som besvaras av den intervjuade och vad som finns kvar mellan dem är ingenting. Kvale anser snarare att det sker ett samskapande mellan de två parterna, att det rör sig om en relation dem emellan (Trost 2010).

Objektivitet vid intervjuer

Trost (2010) menar att objektivitet tidigare setts som något avgörande för att studien ska vara vetenskaplig. På senare år har de flesta insett att total objektivitet inte existerar. Trost (2010) hävdar att så långt det går bör intervjuaren undvika att påverka den intervjuade med sina egna åsikter, då det är den intervjuades föreställningar man vill förstå.

Vi är medvetna om att människor påverkar varandra på många sätt, inte endast via vad som sägs och att så även är fallet vid en intervjusituation. Det är därför viktigt att som intervjuare vara medveten om hur man reagerar och vilka signaler man skickar ut. Genom att vi deltar båda två vid intervjutillfällena hoppas vi kunna hjälpa varandra att få tag på vad den intervjuade förmedlade och inte färgas allt för mycket av egna tolkningar av vad som sades och på så sätt uppnå en högre grad av objektivitet.

Objektiviteten inom forskning handlar även om vilka teorier, metoder och tekniker som anses rimliga utifrån studiens syfte och att det finns en allmän förståelse till vad dessa begrepp innebär. Dock ska man vara medveten om att en allt för styrande "objektivitet" kan hämma nytänkandet, vilket vetenskaplig verksamhet i slutändan ska komma fram till, ny vetenskap (Trost 2010).

Intervjuguide

Vid kvalitativa intervjuer föreslår Trost (2010) att en intervjuguide konstrueras snarare än ett frågeformulär. Intervjuguiden är en lista över frågeområden som intervjun ska belysa. I vilken ordning dessa områden hanteras är sekundärt. Det är snarare viktigare att intervjuaren följer den intervjuades naturliga röda tråd när personen berättar. Intervjuguiden ska därför kunna utantill och bör bifogas själva studien (Trost 2010).

I Trost (2010) diskuteras analytiska och teoretiska frågor. De analytiska frågorna ska ställas till materialet som samlats in vid intervjun och inte till den intervjuade vid själva intervjun. Däremot kan frågor om tankar och upplevelser ställas. Trost (2010) anser att man får svar på frågor om känslor och upplevelser genom att ställa konkreta frågor om handlingar, beteenden och aktiviteter. Känslorna dyker upp i detaljerna, jämför Amabiles dagboksstudie, där omfattande information om känslor kom fram även om detta inte hade efterfrågats.

3.1.2 Enkät

Enkäter används oftast vid kvantitativa studier, men kan så klart även användas för att samla in kvalitativ data. I Bryman (2012) beskrivs enkäter som ett alternativ till strukturerade intervjuer. Ett antal fördelar finns med denna insamlingsmetod. Den är billigare och mer tidseffektiv än intervjuer, effekten från frågeställaren på respondenten är mindre och det innebär en bekvämlighet för respondenten att själva välja tid och plats för att svara. Tack vare möjligheten till anonymitet vid enkäter slipper respondenten känna oro för att identifieras och kan därmed svara mer öppet i laddade frågor än vid en intervju.

Bryman (2012) redovisar även ett antal nackdelar med enkäter. Dels kan intervjuaren varken hjälpa respondenten genom att förklara frågor som kan vara svåra att tolka, och inte heller kan följdfrågor ställas. Det är även möjligt att respondenter tycker att frågorna är tråkiga eller jobbiga att besvara. Är det många frågor i enkäten kanske respondenten tappar intresse och struntar i att besvara enkäten. Ett av de största problemen är låga svarsfrekvenser.

Vi valde att ha två öppet ställda frågor i enkäten för att låta projektmedarbetarna utveckla sina tankar kring hur de ser på kreativitet i projektet. Enkäten var webbaserad. Förhoppningarna var att minimera risken för halvgjorda svar och öka svarsfrekvensen genom att endast ha två frågor. Samtidigt var vi medvetna om att frågornas art som öppet ställda frågor kunde innebära hinder då risk för missuppfattningar eller svårigheter att tolka frågorna kunde få personer att inte svara.

3.2 Planering

3.2.1 Fallstudie

Vi studerar ett projekt i ett distansbaserat datorspelsföretag. Denscombe (2000) beskriver ett antal faktorer som betecknar en fallstudie. Dessa är att studien tittar på en undersökningsenhet, att den sker på djupet och i detalj där fokus är på relationer och processer snarare än slutprodukten. Flera metoder och olika typer av källor används för att ta fram empiri från en redan existerande miljö. Genom att studera ett fall har forskaren som mål att belysa generella fenomen. En kritik som brukar framföras mot fallstudier gäller möjligheten att kunna generalisera utifrån dess resultat. Det är därför viktigt att man som undersökare är noga med att redovisa i vilken utsträckning fallet liknar eller inte liknar andra inom samma bransch. Det är viktigt att tydligt kunna argumentera för vilka datakällor som ingår i fallet och vilka som ska lämnas utanför. En annan utmaning kan vara att skaffa sig tillträde till miljön och även om man har tillträde finns en risk att forskarens närvaro gör att objekten som ska studeras beter sig annorlunda än om

forskaren inte varit i rummet. För att minska denna påverkan på miljön är lösningen att tillbringa mycket tid på platsen för att mer bli en del av miljön samt att försöka hålla en låg profil och ha minsta möjliga interaktion med dem man ska observera (Denscombe 2000).

Ett sätt att hantera kritiken mot fallstudier kan vara att genomföra studien som en multipel fallstudie. Detta kan vara intressant för att öka möjligheterna till generaliseringar utifrån resultaten (Bryman 2001). I vår studie hade vi då fått möjlighet att se hur olika projektledare i olika miljöer agerar för att skapa förutsättningar för kreativitet. Då vi i denna studie inte har samma ambition att belysa generella fenomen utan snarare söker beskriva processerna i fallet berörs vi inte nämnvärt av kritiken. Detta betyder även att vi fokuserar vår studie på ett fall för att kunna gå på djupet. Genom vår forskningsfråga kommer vi att belysa processer och hur projektledaren agerar. Det är således en studie som söker detaljer och syftar till att utröna *hur* projektledaren gör. Därför är det trots allt motiverat att genomföra en fallstudie.

3.2.2 Urval

Det finns en mängd olika sorters projekt. Roloff (2004) har tagit fram en modell som beskriver en organisations innovativa nivåer. Dessa fyra olika nivåer är: Förvalta, Förbättra, Förnya och Förvandla. Förvalta och Förbättra nivåerna syftar till när organisationer arbetar för att fortsätta driva verksamhet på ett fungerande sätt, förvalta, eller genom små förändringar förbättra verksamheten. När uppgiften istället är att förnya en organisation eller produkt behåller man grundidén med organisationen/produkten men gör det på ett nytt sätt. I Förvandla nivån av innovationer strävas efter att helt göra nytt. Dessa två senast nämnda nivåer i modellen ställer högre krav på kreativitet än de första två. Roloff (2004) menar att i Förnya och Förvandla-nivåerna bör ledarskapet präglas av att våga testa oprövade metoder och vägar. Att pröva nya metoder kännetecknar många projekt. För att skapa och hantera ett kreativt klimat behöver projektledaren kunna stimulera och hantera kreativitet.

Vid urvalet av fall är det viktigt att det är ändamålsenligt för studiens syfte. För att kontrollera detta kan man enligt Denscombe (2000) ha fyra utgångspunkter:

- Den avvikande undersökningsenheten
- Den minst sannolika undersökningsenheten
- Den teoriprovande undersökningsenheten
- Den typiska undersökningsenheten

Innan vi bestämt valet av undersökningsenhet funderade vi på om vi skulle följa ett projekt och en projektledare eller studera flera projekt. Vi bestämde att detta val skulle göras efter valet av företag. Valet av företag skedde genom ett val av en, utifrån undersökningens frågeställning, typisk undersökningsenhet. Kriterier som låg till grund för val av undersökningsenhet var:

- Datorspelsföretag.
- Distansbaserat arbetssätt.
- Minst ett aktivt spelutvecklingsprojekt som befann sig i Rollofs (2004) Förnya eller Förvandla-nivåer och hade en ambition av att skapa något nytt.

För att hitta relevant undersökningsenhet gjordes en översiktlig kartläggning av företag i branschen som verkade fylla kriterierna. Sökandet efter fall skedde utifrån att det kunde vara lokaliserat var som helst i världen då det distansbaserade arbetssättet var ett kriterium för undersökning. Vi började dock vårt sökande i Norden med förhoppningen att hitta ett företag här för att ha möjlighet att genomföra intervjuer fysiskt. Med hjälp av tidigare kontakter fick vi kontakt med ett företag som matchade kriterierna och var positiva till deltagande i undersökningen och därmed avslutades vårt sökande.

I och med att vårt val av studieobjekt, datorspelsbranschen, är en för oss förhållandevis obekant bransch, kan vi se på arbetet och fenomenen utan allt för många förutfattade meningar. Dock har vår bristande erfarenhet av branschen ett problem då det kan vara svårare för oss att få tillträde till miljön och det kan vara svårare att få grepp om språket och processerna vi ska studera. Genom att vara öppen med att det är en ny miljö för oss är det troligen mer tillåtet att ställa "dumma" frågor för att lättare kunna sätta fingret på det utsagda, det som man tror att alla känner till. Detta hoppas vi underlättar för oss att få svar på våra frågor.

3.3 Genomförande

3.3.1 Inledande sökprocess

Vårt intresse för studiens ämne startade med en onlineföreläsning, ett TED Talk, av Sir Ken Robinson där han pratar om skolans oförmåga att hantera den skiftande omvärlden från industrisamhället till det post-industriella och nu in i modern tid. Vi intresserade oss båda för begreppet kreativitet och den bredare definitionen av termen som Robinson står för och sökte mer information. Genom att läsa Robinson och bekanta oss med Teresa Amabile diskuterade vi hur vi ser på kreativitet och vilken roll det spelar inom projekt och projektledning.

Genom att söka i databasen uppsatser.se kom vi i kontakt med flera uppsatser som hanterade innovationer och kreativitet. Syftet med att titta på andras uppsatser var att få tips om vilka källor de använt i sina studier. Till exempel gav sökningen på begreppet "kreativt ledarskap" träff på en uppsats vid Lunds universitet från vt 2012 med Farida Rasulzada som handledare. Genom att studera referenslistan lokaliserades flera intressanta namn: Amabile, Ekvall samt Williams och Yang. I en annan uppsats dök Sundgren och Woodman upp som intressanta att söka vidare på. Sundgren visade sig vara en intressant källa då hans doktorsavhandling fokuserar på kreativitet inom projektmiljöer. Genom att googla Sundgren och de exakta titlarna på de akademiska artiklarna som kandidatuppsatserna refererade till gick det rätt lätt att hitta källor. En av hans artiklar hittades i tidskriften *Creativity and innovation management: Creativity - a Volatile key of Success* och *Dialog based evaluation as a creative Climate Indicator* (2005b). Vid läsningen av Sundgren visar det sig att han i sin tur baserar en del av sin teoribas på Mihaly Csikszentmihalyi. En intressant artikel av Csikszentmihalyi hittades via Google Books i boken *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives* (1998), redigerad av Robert J. Sternberg.

När vi började läsa Amabiles forskning fastnade vi särskilt vid ett par verk. I en artikel kallad *Creativity under the gun* (2002) presenteras resultatet av en studie av 177 personers dagboksanteckningar, 9000 inlägg granskades. Amabiles studier

kring kreativitet var intressanta och hennes bok *Creativity in context* (1996) är flitigt refererad till i vetenskapliga verk. Parallellt med läsningen av *Creativity under the gun* (2002) granskade vi även *Creativity in context* (1996). Amabile var en av inspiratörerna till vår definition av kreativitet och är tillsammans med Sundgren och Ekvall vår väg in i kreativitet ur ett organisationellt perspektiv, till skillnad från Robinson som mer beskrev individuella kreativa processer.

I takt med att vår forskningsfråga utvecklade sig och det blev tydligare för oss vad vi ville studera kom även begreppet distansarbete fram, varför vi med hjälp av Karlstad universitets biblioteksartikeldatabas sökte vetenskapliga artiklar om distansarbete och virtuella team. Dessa sökningar ledde bland annat fram till Gary Yukls *Leadership in organizations* (2010) som bland annat behandlade ledarskap på distans och grupper påverkan av mångfald, något som direkt även kunde relateras till kreativitet.

Sökbegrepp

Creative leadership, creative management, creativity, creative project, creativity in projects, creativity in virtual teams, datorspelsföretag, distansarbete, drivers of motivation, environments, factors of motivation, Innovations in projects, kreativa miljöer, kreativitet, kreativt ledarskap, leadership, managing creative projects, motivation, motivational factors, motivation in projects, motivationsfaktorer, organisational creativity, projekt, remote teams, spelindustrin, spelutveckling, virtuell kommunikation, virtual communication, virtual teams.

Ovan står ett urval av våra sökord som använts i databaser för artikelsökningar, via Karlstads universitetsbibliotek, Google Scholar samt rena Googlesökningar. Google som utgångspunkt för artikelsökning var för oss en ny upplevelse då mycket hänt på den fronten sedan mitten av 00-talet då vi senast genomförde vetenskapliga undersökningar. Kompletteringen av digitala källor från Karlstad Universitets artikelsök samt Googles var för oss mycket givande då enkelheten i Googles sökningar ofta ledde fram till relevanta resultat av vetenskapliga publikationer i abstraktform, eller nedkortad version, vilka efter granskning för relevans ofta kunde finnas i fulltext via artikelsöksdatabaserna Karlstad Universitet gav tillträde till.

3.3.2 Intervjuer

För att testa vår intervjuguide bokade vi in en testintervju med en person som arbetat som projektledare under en längre tid. Även om personen inte arbetade i datorspelsbranschen gav det oss lärdomar och tips. Tack vare denna intervju fick vi möjlighet att se hur samarbetet mellan oss som intervjuare fungerade och hur frågorna uppfattades av den intervjuade. Vi gjorde inga större förändringar av frågorna, men det blev tydligt för oss att vi skulle presentera syftet med studien och intervjun inledningsvis på ett tydligare sätt vid den riktiga intervjun för att personen vi intervjuade bättre skulle komma in i sammanhanget.

Innan intervjuerna ägde rum skickade vi ett mail med förfrågningar om tillgång till visst material. Materialet som efterfrågades var:

- Exempel på rekryteringsannonser eller strategier för rekrytering.
- Exempel på uppdragsbeskrivning för medarbetare.

- Organisationsschema eller organisationsbeskrivning, gärna med befogenheter förklarade (till exempel personalansvar, projektansvar och ansvar för delprojekt).
- Tidsplan för projektet.

Allt efterfrågat, utom exempel på skriftlig uppdragsbeskrivning, fick vi innan intervjuerna ägde rum och vid skapandet av intervjuguide och frågor kunde vi utgå från informationen vi fått förmedlat den vägen. Underlaget användes även som öppnande samtalsämne i intervjuerna, för att börja ett samtal utifrån något båda parter hade tillgång till och innan visste vad det handlade om. Vi kunde i och med detta skapa en relation med de intervjuade och värma upp inför de ämnen som mer direkt skulle komma att beröra forskningsfrågan om projektledarens agerande för främjande av kreativitet. De båda intervjuade respondenterna var i förväg informerade om vad intervjun skulle handla om, ämnet på uppsatsen och via vilket lärosäte underökningen genomförs.

Första intervjun med en av projektledarna genomfördes i hans hemmakontor. Intervjun tog ungefär 1,5 timme och ägde rum i en informell och avslappnad miljö. En av oss var den som främst stod för frågeställandet och den andre antecknade, skötte inspelning och höll sig i bakgrunden för att se till så att inga perspektiv glömdes bort. Kom "bisittaren" på att något att fråga så ställde denne frågan. I intervjun var alltså båda aktivt inblandade, en med en mer ledande roll och den andre mer som en sorts målvakt med uppgift att se till så att inget föll mellan stolarna. Tack vare denna uppdelning hade vi samma upplevelse att utgå från i analysstadiet. Detta ser vi som en styrka, även om det innebar att vi genomförde färre intervjuer så blev analysen av materialet bättre. Intervju ett genomfördes på svenska.

Intervjun med den andre projektledaren skedde via Skype. Tillvägagångssättet var likadant som i den första intervjun med en av oss i en mer styrande roll och den andre i ett helikopterperspektiv för att se så inget intressant spår missades att följas upp och så att inget ur intervjuguiden missades att diskuteras. Intervjupersonen var van att arbeta och kommunicera via Skype så samtalet flöt naturligt från start. En nackdel till följd av att intervjun genomfördes över Skype är att vi inte kunde använda eller tolka kroppsspråket. Intervjusituationen ställde med andra ord höga krav på tydlighet i kommunikationen. Intervju två genomfördes på engelska.

Frågorna som låg till grund för samtalen under intervjuerna konstruerades för att de skulle täcka in de olika perspektiven i forskningsfrågan. Vi ville i intervjuerna få veta mer om tankarna bakom projektets organisation/uppbyggnad, projektledarnas syn på kreativitet, hur projektledarna påverkade kreativiteten inom projektet samt hur kreativiteten i projektet påverkas av deras distansbaserade arbetssätt. Turordningen på frågorna varierade mellan de två intervjuerna då vi lät samtalet leda dit respondentens tankar förde det, med styrning från oss för att hålla samtalet inom ämnesområdet.

Huvudfrågor/frågeområden presenteras med punkter och förberedda följdfrågor med talstreck. Utifrån det på förhand mottagna rekryteringsbrevet ställdes en inledande fråga kring rekrytering ur ett kreativitetsperspektiv.

- Vilka kriterier anser du är viktiga vid rekrytering av nytt folk utifrån ett kreativitets perspektiv?

Syftet med frågan var att undersöka projektledarnas tankar om kreativitet och hur det påverkar vid rekrytering.

Efter samtal kring organisationens uppbyggnad övergick båda intervjuerna till den inledande frågan.

- Om vi säger kreativitet, vad tänker du då?

Frågan ställdes för att få respondenten att börja tänka kring kreativitet i allmänhet och i projektet i synnerhet. Utifrån vad som sades ställdes följdfrågor. I vilken ordning svar på följande frågor kom varierade.

- Beskriv hur kreativitet påverkar ert projekt.

Följdfrågor ställdes utifrån vad som sades, de tre följdfrågor som förberetts var:

- Berätta om vilka möjligheter som finns för kreativ påverkan i projektet.
- Hur ser du på din roll som projektledare i förhållande till andras kreativitet?
- Hur arbetar du för att främjar kreativitet hos andra?

Ett sätt att undersöka kreativiteten i projektet är att fråga om vad som ligger bakom idéer och hur motgångar hanteras.

- Ge exempel på några nyckelidéer som påverkat projektets gång.

Följdfrågor som förberetts till denna fråga var:

- Vad ledde fram till idén?
- Har projektet upplevt någon "återvändsgränd"? Hur hanterades det?

För att låta projektledarna berätta mer om sitt distansbaserade arbetssätt ställdes en rak, öppen fråga:

- Hur påverkar ert distansbaserade arbetssätt kreativiteten?

Följdfrågor ställdes utifrån vad som sades och diskussionsområden vi förberett var:

- Vilka fördelar/nackdelar ser du med distansarbete ur ett kreativitetsperspektiv?
- Vilka fördelar/nackdelar ser du med ett team bestående av personer från olika kulturer?
- Hur agerar du för att förbättra utifrån de förutsättningar som distansarbetet ger?

När vi upplevde att intervjun gick mot sitt slut och våra frågeområden hade bearbetats ställdes en avslutande fråga om projektledaren hade något att tillägga utifrån diskuterade ämnen.

3.3.3 Enkät

Enkätfrågorna konstruerades när de två intervjuerna genomförts och materialet kodats. Syftet med detta var att utgå från vad som kom fram i intervjun. Då

samtliga i projektet utom en av projektledarna inte talar svenska och arbetsspråket i projektet var engelska skrev vi enkäten på engelska.

Vårt mål var att få så väl underbyggda svar som möjligt varför vi valde att låta respondenterna besvara enkäten anonymt. Vi valde därför även att göra en kort enkät, bestående av endast två frågor.

Fråga 1: Creativity in the project. Think back to a moment of creative clarity in the project. What do you think spurred this breakthrough? (Examples of "creative clarity": when you figure out a solution to a problem you have been working to solve or come up with a new idea that you put forward to your team.)

Fråga 2: Virtual team. Please elaborate on how you see the virtual-based platform of communication affect your creative performance in the project.

För att öka svarsfrekvensen valde vi att göra enkäten i form av en hemsida med hjälp av ett formulärverktyg i Google. Vi testade även enkäten innan vi lämnade ut den genom att be några bekanta fylla i den, mest för att se att de tekniska bitarna fungerade och att vi överblickbara svar i en Excel-fil. Vi bad en av projektledarna posta länken till enkäten och en uppmaning till medarbetarna att svara på det interna forumet. Några timmar efter offentliggörande kom första svaret. Totalt, efter en påminnelse av projektledaren, fick vi in fem svar. Mellan 50-60 personer hade tillgång till forumet vid publicerandet av enkäten.

Svarsfrekvensen var med andra ord låg. Ett av de största problemen med stort bortfall är enligt Bryman (2001) svårigheten att dra slutsatser från insamlat material. Ett stort bortfall kan innebära skevhet i det insamlade materialet, då det är omöjligt att säga hur de inlämnade svaren skiljer sig från de svar som inte lämnats in. De svar som kom in bidrog utifrån personernas egna upplevelser och används som enskilda bidrag till den totala bilden av projektet. Orsaken till den låga svarsfrekvensen är svår att fastställa, allt ifrån lågt intresse, ovilja eller tidsbrist spelar in. Frågornas öppna art kan i sig bidragit till en ovilja att besvara enkäten - de kan ha krävt för mycket tid eller engagemang. Projektledarna informerade att under veckorna enkäten var öppen hade de en period med tätt liggande deadlines, något som kan ha påverkat. Då inga statistiska slutsatser dras av enkätsvaren valde vi, för att ge en kompletterande bild till projektledarnas svar, att använda oss av materialet trots låg svarsfrekvens.

När vi började analysera enkätsvaren insåg vi en svårighet vid kvalitativa frågor i enkäter. Vi fick nämligen ett svar vi inte förstod helt och hållet och eftersom vi valt att ha anonyma svar kunde vi heller inte återkoppla till respondenten för att be om ett förtydligande.

3.3.4 Samskapande

Vi har använt oss av Google Docs för att tillsammans och samtidigt jobbat i samma dokument under hela vår uppsatsprocess. Vi har skrivit kommentarer och funderingar i marginalen med hjälp av det kommentarsverktyg som finns i programmet. Vi har även fört diskussioner via Skype samtidigt som vi haft dokumentet framför oss för att direkt justera och ändra utifrån vad vi kommit fram till i vår diskussion. Vi har jobbat prestigglöst och fritt ändrat i varandras texter så att de snabbt känts som gemensamt material. Detta sätt att arbeta har varit mycket

givande och lärorikt, men också riktigt roligt, vilket har underlättat för oss att kunna slutföra en Magisteruppsats på distans.

Vi är två personer som tillsammans sökt information och bearbetat den tillsammans i denna studie. Ytterligare ett hjälpmedel har varit en grupp på Facebook som vi skapade för att samla länkar och pdf-filer. På så sätt gjorde vi allt material tillgängligt för varandra samt hade möjlighet att diskutera materialet i direkt anknytning. Arbetssättet har förenklat vår informationssökning samt varit ett bra sätt att delge varandra information och synpunkter.

3.4 Analysmetod

Vår analysmetod är inspirerad av Grounded Theory. Ansatsen i Grounded Theory handlar om dess begreppsvärld och den iterativa arbetsgången mellan insamling och analys av materialet. Som ett ytterligare perspektiv i analysen har vi även använt oss av de framgångsfaktorer som teoriunderlaget resulterade i.

3.4.1 Grounded Theory

Vid en analys av empiri från en deskriptiv studie är det viktigt att använda en metod som fångar väsentliga aspekter av det som ska analyseras. Det analysverktyg som tagits fram används sedan för styrning av undersökningen och hjälper till att besvara forskningsfrågan (Esaiasson et al. 2009). Inom samhällsvetenskaperna finns en metod som heter Grounded Theory. Tanken är att man studerar en del av samhället genom bland annat observationer och intervjuer. Materialet analyseras för att finna mönster av samband eller företeelser. Dessa företeelser som framkommer vid analyserandet sätts samman till antaganden som under arbetets gång blir konkreta/substantiella teorier. När flera sådana substantiella teorier kommit fram kan man jämföra dem med andra för att skapa en mer generell/formell teori (Trost 2010). Grounded Theory är en metod för insamling och analys av data som är konstruerad på så sätt att analys och insamling av data sker parallellt (Bryman 2012).

Slutpunkten för en undersökning där Grounded Theory används beskrivs i Bryman (2012) vara en teori för att förklara den undersökta företeelsen. Teorierna kan vara länkade till ett faktiskt sammanhang (substantive theory, översättning enligt Bryman 2001: faktisk teori) eller vara mer generaliserbara och ligga på en högre abstraktionsnivå (formal theory). Vägen till teoriformulering sker via begreppsskapande utifrån insamlad data, forskaren granskar exempelvis transkript och kodar det som läses i ett försök att hitta kännetecknande uttryck relevanta för undersökningen. Det är enligt Bryman (2012) viktigt att ha ett öppet sinne då det är kodningen som är grunden i Grounded Theory, den kan både begränsa och öppna upp nya vägar i undersökningen. Kodningen görs löpande i och med att insamling och analys sker parallellt. Koderna bekräftar varandras relevans och grupperas i begrepp. Det är dessa begrepp som bearbetas vidare för att förstå det fält som undersökts och kodats. Nästa steg är att se på närliggande begrepp och pröva hypoteser om hur dessa begrepp kan hänga ihop. Begrepp som tillsammans (två eller fler) är så tydliga eller genomarbetade att de kan sägas vara representativa för det undersökta fenomenet grupperas i vad som kallas kategorier. Kategorierna och dess egenskaper är vad som sedan ligger till grund för den bild av fenomenet som undersökts och som hänvisas till när teorin formulerats. Bryman (2001) menar att skillnaden mellan faktisk teori och formell

teori handlar om graden av generaliserbarhet. Faktisk teori rör teori i ett visst sammanhang och den formella teorin kräver datainsamling från fler situationer för att kunna hävda sin vidare generaliserbarhet.

Kodandet av insamlat material beskrivs i Bryman (2012) som en central process i Grounded Theory. Man kan säga att utifrån de kodade uttrycken i transkriptioner lyfts subjektiva formuleringar upp en nivå för att tillsammans med annan kodad information, som beskriver samma fenomen, kunna generaliseras i ett sammanfattande begrepp. I linje med teorins cykliska arbetsgång är även koderna föremål för tolkning och öppna för revidering eller omplacering till ett nytt eller annat begrepp.

Det finns olika sätt att tänka kring kodning. I Bryman (2012) hänvisas till Charmaz (2006) och indelningen i initial och fokuserad kodning. Den tidiga bearbetningen av källmaterialet kallas initial kodning och utgångspunkten är att den ska vara detaljerad och i processen är det viktigt att vara öppen för olika möjligheter till kodning som dyker upp. Intressanta ord, textrader eller meningar markeras och kodas. Detta leder till en stor mängd koder som sedan bearbetas utifrån relevansen till vad som undersökt och hur väl koden bedöms spegla det undersökta fenomenet. I fokuserandet av koder kommer ett urval av koder att bearbetas vidare, irrelevanta koder försakats och närliggande koder att slås ihop. Målet är att gå vidare endast med de koder som bedöms som viktigast eller mest frekventa för fortsatt analys.

Bryman (2012) nämner fyra verktyg för Grounded Theory: teoretiskt urval, kodning, teoretisk mättnad och konstant jämförelse. Verktuget teoretiskt urval innefattar att insamling, kodning och analys av data sker parallellt. I och med detta tillvägagångssätt går man ofta fram och tillbaka i forskningsprocessen varpå datainsamling sker stegvis. Det undersökta ämnet utforskas en bit i taget, data analyseras och insikter/idéer från varje granskad del påverkar nästa steg i undersökningen. Teoretisk mättnad används som en del av arbetsprocessen i teoretiskt urval för att beskriva metoden som används för att sluta insamlandet av ny data. Då insamling sker kontinuerligt är det viktigt att vara uppmärksam på när nyinsamlad data inte längre bidrar med ny information eller nya insikter. Istället för förutbestämda insamlingskriterier förespråkar Grounded Theory "that you sample in terms of what is relevant to and meaningful for your theory." (Bryman 2012, s.420).

När är då tillräckligt material insamlat? Tre kriterier ska vara uppfyllda för att uppnå teoretisk mättnad. Insamlad data är inte längre relevant för undersökningen, kategorierna är väl utvecklade och förhållandena mellan kategorier är tydligt kartlagda och väl bearbetade. Bryman (2012) förespråkar skrivandet och kontinuerligt uppdaterande av ett minnesdokument med koder per begrepp för att hålla beskrivningen tydlig och lättillgänglig.

3.4.2 Insamling och analys av data

Materialet samlades in via djupintervjuer av projektledare samt enkät till medarbetarna. Arbetsprocessen var sådan att vi först intervjuade en person, transkriberade och genomförde individuella kodningar för att sedan diskutera vad vi sett tillsammans innan nästa intervju genomfördes. Denna intervju behandlades på samma sätt som den första innan slutligen en sammanställning av koderna

gjordes. Syftet med vårt iterativa arbetssätt var att hela tiden reflektera över den information vi fått in och bedöma hur vi på bästa sätt fick in mer information som skulle hjälpa oss besvara forskningsfrågan. Efter bearbetningen av intervjuerna beslutade vi oss för att nästa steg var att genomföra en enkät bland teammedlemmar för att undersöka deras perspektiv. Denna andra datainsamling bestämde vi skulle vara en kvalitativ enkätundersökning. Av praktiska och tidsmässiga skäl samt för att underlätta deltagandet valde vi enkätform framför intervjuer.

Efter den individuella kodningen diskuterade vi tillsammans och samlade koderna i olika kluster. Vi samlade klustren av koder i olika kolumner i ett excelark. Samtidigt som koderna grupperades efter innehåll påbörjades arbetet med att hitta samlande begrepp för dem. Med hjälp av excelarket fick vi en tydlig översikt av vad vi sett i materialet och kunda laborera med de olika klustren av koder genom att flytta runt koder mellan kolumner och även själva kolumnerna för att se samband och likheter. Med hjälp av denna process lokaliserade vi tio begrepp som summerade hur projektledarna skapade förutsättningar för kreativitet. Detta sätt att fördjupa sig i detaljer och varva med att studera helheten går hand i hand med det iterativa arbetssätt som rekommenderas i Grounded Theory.

Vi analyserade våra tio begrepp ytterligare genom att se om de kunde belysa samma aspekter som de arton framgångsfaktorer vi presenterade sist i teorikapitlet. Vi strukturerade detta material på samma sätt som i empirikapitlet för att underlätta för läsaren. Genom att hela tiden gå tillbaks till transkripten från intervjuerna minskade vi risken att analysera våra egna tolkningar av vad som sades och försöka vara så trogna det projektledarna berättade som möjligt. I slutfasen av analysen av materialet kunde vi lokalisera tre förhållningssätt som var av vikt för projektledarna i deras agerande för att skapa förutsättningar för kreativitet hos projektmedarbetare. Vårt att poängtera är att vi främst inspirerats av Grounded Theory vid vår insamling och analys av materialet. Vi gör med andra ord inga ansatser att bygga en egen teori.

Vår subjektiva uppfattning har så klart färgats av de teorier vi studerat. Vi har inte låst oss vid ett fåtal teorier utan anser oss ha en bred grund att stå på i analysen. Ett sätt att inte påverkas för mycket av tidigare teorier har varit att transkribera hela intervjuerna. Tack vare detta har vi hela tiden haft tillgång till råmaterialet, istället för att behöva lita till våra minnesbilder och anteckningar. I och med att vi är två som skriver har vi även diskuterat under processens gång.

3.5 Tillförlitlighet

Vid all typ av forskning är det viktigt att studien har en hög trovärdighet. Detta nås genom att ha hög validitet, som i sin tur handlar om både begreppsvaliditet samt resultatvaliditet. Begreppsvaliditeten handlar om att ha en stor överensstämmelse mellan teoretiska definitioner och operationella indikatorer. Resultatvaliditet är att studien mäter det den påstår att den ska mäta (Esaiasson et al. 2009). Trovärdighet nås även genom att studien har reliabilitet, att mätningarna är stabila och att de inte utsätts för slumpinflytande menar Trost (2010). Vid intervjuer handlar det om att det är viktigt att samtliga intervjuade får samma frågor, i samma ordning och att varje intervjusituation ska vara så likadan de andra som möjligt. Med reliabilitet menas att samma studie ska kunna genomföras igen och ge exakt samma resultat. Detta är dock osannolikt anser Trost (2010) eftersom man i så fall utgår från ett statistiskt förhållningssätt, vilket inte är fallet när

man studerar processer och förhållanden i verkligheten. Det är annorlunda när man strävar efter att förstå hur den intervjuade tänker, känner eller beter sig. Istället kan man prata om ett symboliskt interaktionistiskt synsätt där man utgår från att vi hela tiden deltar i en process och därför kan förvänta sig skilda resultat vid skilda tidpunkter. Reliabiliteten handlar då snarare om kongruens, precision, objektivitet samt konstans. Kongruens handlar om att ha en likhet mellan de frågor man ställer för att kunna mäta samma sak. Precision handlar om hur intervjuarnas svar registreras och att detta ska ske på samma sätt i samtliga intervjuer. Objektivitet belyser huruvida skilda intervjuare registrerar samma sak likadant, om så sker är objektiviteten hög. Konstansbegreppet tar upp tidsaspekten och förutsätter att fenomenet som ska studeras inte ändrar sig nämnvärt med tiden. Vid kvalitativa intervjuer är det inte lika aktuellt att med konstans då det snarare är just förändringar man är intresserad av att studera. Trovärdighet är dock lika viktigt inom kvalitativa studier som inom kvantitativa. Insamlad data ska vara seriöst och relevant för aktuell problemställning och reflektioner av etiska aspekter vid datainsamlingen och senare i avrapporteringen av resultaten måste finnas med (Trost 2010).

Två tillvägagångssätt för att öka undersökningens tillförlitlighet är respondentvalidering och triangulering. Respondentvalideringen (eller deltagarvalidering) innebär att vi som genomför undersökningen kontaktar de intervjuade i efterhand för att försäkra oss om att våra beskrivningar och eventuella slutsatser utifrån genomförda undersökningar stämmer överens med deltagarnas erfarenheter. En respondentvalidering kan genomföras på olika sätt. Det som ligger närmast i detta fall blir att återkoppla till respondenter via ett samtal alternativt att ett utkast till kapitel med beskrivningar gjorda utifrån intervjun lämnas ut för kontrolläsning. Riskerna vid ett sådant tillvägagångssätt för validering kan vara att respondenter inte vill ställa upp på den bild som förmedlas av dem i den undersökta situationen. En annan risk som i detta fall inte bedöms som sannolik, då de intervjuade arbetar i en bransch där akademisk bakgrund är vanlig, är huruvida deltagarna kan eller vill tillgodogöra sig en vetenskaplig text (Bryman 2001).

Triangulering som metod för tillförlitlighet kommer i denna undersökning att tillämpas då resultatet från intervjuer, eventuellt projektplaner eller andra fysiska dokument och observationer planeras att kontrolleras gentemot varandra för att sedan granskas utifrån teorier tillämpbara i andra situationer. I undersökningen vägs ett antal parametrar med andra ord in, något som gör att den undersökta företeelsen granskas ur olika perspektiv för att på så sätt ge en möjlighet att bekräfta de olika resultaten av undersökningarna. Stämmer informationen som kom fram vid intervjun överens med informationen från enkätsvar? Frågor som denna kan ställas i och med att olika undersökningsmetoder tillämpas (Bryman 2001).

3.6 Källkritik

Litteraturen som ligger till grund för en översiktsbild av forskningsläget idag baserades på både internationella forskare, så som Amabile och Csikszentmihalyi, som på svenska forskare, så som Ekvall och Sundgren. Vi har både använt oss av böcker och av vetenskapliga artiklar publicerade i diverse tidsskrifter. Dessutom har några antologier, så som *The handbook of creativity*

(2004), använts. För att minimera risken för feltolkningar längs vägen har vi i största möjliga mån använt oss av förstahandskällor.

Sir Ken Robinsons *Out of our minds* (2011) är inte en avhandling utan baseras på pedagogikprofessorn Robinsons tidigare studier och erfarenheter. Information hämtat från detta verk av Robinson har legat till grund för vår definition av kreativitet och vi har varit uppmärksamma på att denna information inte motsägs i någon av de andra avhandlingar eller rapporter som ligger till grund för vår teorigrund.

Inom kreativitetsforskningen står Amabiles bidrag i en klass för sig. Tusentals dagboksinslägg gjorda av hundratals respondenter ligger till grund för hennes slutsatser om kreativa genombrott i arbetet. Många andra refererar till Amabile och att använda oss av hennes iakttagelser om bland annat kopplingen mellan motivation och kreativitet samt samband mellan olika miljömässiga förutsättningar påverkan på resultatet av kreativt arbete bedömdes av oss som relevant.

Ett flertal vetenskapliga publiceringar ligger till grund för våra framgångsfaktorer för kreativitet i organisationer. Utifrån Ekvall, Sundgren och Csikszentmihalyis slutsatser kunde vi se gemensamma nämnare och konstruera faktorer som en projektledare kan använda sig av för att främja kreativitet i sitt projekt.

En alltid närvarande utmaning kopplad till källkritik är den påverkan vi som genomför undersökningen har på resultatet. Vi har ansträngt oss för att inte låta vår subjektivitet färga studiens resultat, men att förhålla sig helt objektiv är lika omöjligt här som i andra sammanhang. Våra val av bland annat forskningsfråga, teori och metod har gjort denna uppsats till vad den till slut blev. En undersökning utifrån grundbegreppen projektledning, kreativitet och distansarbete i datorspelsbranschen, men utförd av andra personer, hade troligen lett till en annorlunda slutprodukt.

3.7 Etik

I bland annat Bryman (2001) berättas det om fyra grundläggande forskningsetiska principer. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

I vår undersökning har vi varit noga med att alla personer som deltagit i studiens intervjuer och enkäter blivit informerade om varför undersökningen görs, vilka vi är som utför den, vid vilket universitet vi studerar och att deltagande är frivilligt. Ingen minderårig är med som informant.

Företaget krävde att vi skrev under ett icke-spridningsavtal för att säkra att vi inte spred information om produkten. Först när detta gjorts fick vi klartecken att genomföra första intervjun. För att leva upp till avtalet och inte riskera att avslöja för mycket om själva spelet som utvecklas i projektet valde vi att anonymisera både företag och personer. Detta knyter an till konfidentialitetskravet. Då fokus för studien är på projektledarens agerande och inte på slutprodukten av projektet har vi inte uppfattat att detta har hindrat utfallet av studien.

I enlighet med nyttjandekravet har insamlade uppgifter endast använts till ändamålet redovisat vid genomförandet av undersökningarna.

Bryman (2001) nämner även ett antal exempel på när risk finns för att forskningsetik kan ifrågasättas. Till exempel om deltagare i undersökningen skadas eller inte ger sitt samtycke till medverkan. Forskningsetiken kan även ifrågasättas när forskare inkräktar på privatliv eller om deltagare ges falsk information om undersökningens syfte. Så har inte skett i den här studien.

4 Empiri

Inledningsvis i kapitlet beskrivs det undersökta spelutvecklingsprojektet för att skapa en förståelse för hur det är organiserat och vissa begrepp förklaras. Med hjälp av två djupintervjuer av projektledarna fick vi två berättelser om hur de agerat för att främja kreativiteten. Projektledarna är män och bosatta i Norden. Deras berättelser presenteras nedan som en gemensam berättelse genom att utgå från frågeområdena i intervjuguiden. Berättelserna startar med uppbyggnaden av projektet och via projektledarnas syn på kreativiteten, agerande för att påverka kreativiteten och distansarbets sättets påverkan på kreativiteten redovisas materialet. Avslutningsvis presenteras enkätsvaren genom att summera svaren under respektive fråga i enkäten. För att tydligare ge en bild av vad respondenterna själva lyfte upp har vi valt att inkludera ett antal citat i detta kapitel. Citaten presenteras som blockcitat även om de inte uppfyller Harvardsystemets regler för citering. Vi har valt detta tillvägagångssätt för att öka läsbarheten.

4.1 Det undersökta projektet

Det undersökta projektet skedde inom ett företag i datorspelsbranschen. Projektet befann sig vid undersökningstillfället i slutfasen av utvecklingen. Det fanns två projektledare vars ansvar var uppdelat, i grova drag, mellan hardcode (programmeringen av spelets .exe fil) och softcode (skapande och skrivande av händelser och dylikt i spelet). Vi använder följande svenska termer: hardcoder - programmerare och softcoder - speldesigner. Beskrivningen av det undersökta projektet sker utifrån hur det var organiserat vid tiden för undersökningen.

Projektet var organiserat i specifika grupper med ansvar över fasta delar i utvecklingen, exempelvis code team, AI team och map team. I dessa grupper fanns vissa fasta deltagare och en utsedd teamledare per grupp. Projektledarna hade ett övergripande ansvar för utvecklingen. När något nytt skulle implementeras eller konstrueras lyfte projektledarna ut experter ur teamen för att skapa nya konstellationer med expertis ur olika områden.

Projektets medarbetare var spridda över tidszoner i flertalet kontinenter. Distansarbete var därmed normen och virtuella kommunikationsmedel möjliggjorde arbetssättet. I första hand användes tre tillvägagångssätt: gemensamt internetforum, Skype röstchatt och textchattfunktionen i Skype. Det är ett program för kommunikation som möjliggör ljud- och bildöverföring (via mikrofon och webbkamera) i realtid samt enklare fildelning och textbaserad chattfunktion mellan personer. Forumet användes för kommunikation som inte behövde hanteras direkt, till exempel informationsspridning eller diskussioner i mer långsiktiga strategiska frågor. Forumet hade även en öppen del för kommunikation med personer intresserade av spelets utveckling. I forumets interna del fanns generell kommunikation samt kommunikation inom de fasta teamen eller tillfälliga konstellationerna. Det löpande arbetet skedde via Skype. Beroende på arbetets art och de inblandades preferenser kommunicerades man i samtalsform via mikrofon och högtalare, eller i skrift via programmets chattfunktion.

Företaget var knutet till en utgivare. I en av intervjuerna nämndes tre olika varianter av hur nära knutet ett företag kan vara till en utgivare. Variant ett är en

utgivare som använder sig av ett eget företag för utveckling av spel. Variant två är företag som är knutna till utgivare för finansiering under utvecklingen av spelet och som därmed har en högre grad av frihet i utvecklingen av spelet. I den tredje varianten är den framtida köparen finansiär av spelet. Med så kallad crowd funding involveras spelarna och tillåts påverka vilka funktioner som ska vara med i spelet. Projektledarna i det undersökta företaget ansåg att de tillhörde variant två. De var finansierade av en utgivare samtidigt som de uppgav sig vara fria att ta in mycket kreativ input från spelargruppen.

4.2 Projektledarnas berättelser

Projektledarna är två män som arbetat med spelutveckling av dataspel under en längre tid. En av dem har en bakgrund som programmerare och har även arbetat för diverse datorspelsföretag. Den andre har en annan yrkesutbildning och har, som hobby, utvecklat modifieringar till andra spel tidigare.

Projektledarna benämns Projektledare 1 och Projektledare 2. I empirin görs en uppdelning mellan de specifika grupper med specialister som sköter fortlöpande arbete (i projektledarnas berättelser ofta kallade fasta team, så som AI-team, Kart-team) och de tillfälliga sammanställningar av specialister ur olika fasta team (i projektledarnas berättelser ofta kallade konstellationer).

4.2.1 Uppbyggnad av projektet

Projektets arbetssätt var inte typiskt för branschen. Organisationsformen och arbetssättet skiljde sig från hur projektledarna uppgav att andra spelutvecklingsföretag arbetade. Till exempel var teammedlemmarna i projektet spridda över en mängd olika tidszoner och graden av tillvaratagen input från de framtida spelarna var hög.

Själva grundidén till spelet kom från en av projektledarna (Projektledare 2) som arbetat med flera andra datorspel. Han är i grunden programmerare och arbetar som sådan. Tack vare detta har han kontakt med många andra duktiga programmerare och när han hörde talas om en kille som lyckats knäcka en kod i själva spelmotorn tog han kontakt med personen och presenterade sin spelidé. Han fortsatte kontakta personer han hade förtroende för som hade intressanta idéer för den typen av spel han ville utveckla. En av dessa var den person som sedan blev Projektledare 1. Han kontaktade även personer som utvecklat delar av tidigare spel som han tyckte var lyckade samt speldesigners som han tidigare arbetat med. Genom att nyttja tidigare kontakter och andras kontakter byggde de två projektledarna vidare på projektets team.

Samtliga 70-90 personer i projektet är män och mellan 20-55 års ålder. De delar intresset för kontexten spelet utspelar sig i och har alla en passion för att skapa spel. Tack vare att projektet har ett distansbaserat arbetssätt och är spritt över flera tidszoner pågår produktionen i stort sett hela dygnet. De två projektledarna har ett nära samarbete för att kunna hålla ihop de olika delarna och försäkra sig om att hela projektet arbetar mot samma vision. I projektet lyfts varje enskild medarbetares prestation fram som viktig. Projektledarna benämner medarbetarna som nyckelpersoner med nyckelkompetenser. Personerna är därmed svårersättliga och det får stora konsekvenser när någon lämnar projektet.

Spelet blir inte bättre än den sämste medarbetaren man har.
Projektledare 1

Helheten leds av de två projektledarna, varav en ansvarar för programmering och en för speldesign och innehåll. Varje team har en teamledare som ansvarar för teamets arbete. När något nytt ska skapas eller implementeras så lyfter projektledarna ur nyckelindivider ur de olika teamen för att skapa tillfälliga konstellationer där de olika experterna drar nytta av varandras kunskap. Dessa tillfälliga konstellationer kan liknas vid en sorts underprojekt då de är avgränsade i tid och inte hanteras inom de befintliga teamens ansvarsområden.

4.2.2 Projektledarnas syn på kreativitet

For me creativity is about seeing solutions to problems that no one else sees.

Projektledare 2

Projektledarna delar det grundläggande synsättet att varje individ har kreativ förmåga. De ser det som självklart att medarbetare delar med sig av idéer och kreativa förslag. Projektledarna upplever att kreativa lösningar inte kan forceras utan det viktigaste för dem är att låta andra dela med sig av sin kreativitet genom att tillåta och uppmuntra folk. De ser det som sin roll att hjälpa andra, att inte låsa sig i sina tankegångar, genom att ställa frågor och vända och vrida på problem. Projektledarna anser att idéer ska ses som just idéer och att främjande av kreativitet ligger mycket i utbytet mellan individer. Diskussioner uppmuntras och mångfalden i medarbetarnas bakgrunder ses som något som bidrar till att synliggöra fler aspekter i en fråga.

Vi har människor med olika erfarenheter och de kan komma med lösningar som man aldrig hade kunnat föreställa sig. Med mångfald får man en helt annan palett av lösningar.

Projektledare 1

Bredden av kompetenser och bakgrunder lyftes fram som viktigt i den kreativa processen. Den kreativa processen i projektet startade oftast med en organiserad brainstorm utifrån vissa givna ramar. Förberedelserna inför brainstorms handlade bland annat om att kartlägga hur andra spelutvecklare löst liknande problem för att se om deras lösning kunde tillämpas på ett bra sätt i den egna spelutvecklingen. När processen var färdig lämnades idén över till ett team eller en tillfällig konstellation för att självständigt förverkliga idén.

Everyone is supposed to be innovative, it's not like only a few are elected to have ideas, everyone has ideas.

Projektledare 2

Tanken är att alla kan bidra med kreativ input, oavsett inom vilket område medarbetaren ser förbättringen. Verkar något kunna förbättras meddelas projektledarna. Deras uppgift är att se om förslaget är kostnads- och tidsmässigt försvarbart för att genomföra. Innebär förändringen en för stor kostnad eller tidsinvestering genomförs den inte.

Projektledare 2 beskriver en skillnad i syftet med problemlösning mellan programmerare och speldesigners. Gemensamt är att en inventering av möjliga tillvägagångssätt görs om hur ett problem kan lösas. Bland programmerare

handlar brainstormers oftast om att komma fram till hur en önskad effekt kan uppnås på bästa sätt, samtidigt som lösningen tillåter att fler saker byggs på senare. Detta utan att man vet vad man kan komma att bygga på koden med. Projektledare 2 poängterar att personer med olika erfarenheter erbjuder olika förslag på lösningar.

Projektledarna ser det även som sitt ansvar att underlätta kommunikationen mellan programmerare och designers. En designer har lätt för att se en effekt/funktion som de vill ska finnas med i spelet, utan att vara medveten om vägen dit. Programmeraren har fokus på koden för att kunna möjliggöra funktionen. Detta leder för programmerarna ofta till situationer där de vet vad målet ska vara men vägen dit är oklar och måste bestämmas.

Projektledare 2 lyfter fram vikten av att medarbetarna kan leda sitt eget arbete och vara medvetna om hur deras arbete påverkar funktioner runt omkring dem. Särskilt programmerarna påverkar varandras arbete och måste kunna samarbeta med varandra och både hålla koll på vad andra gör samt hålla andra uppdaterade om deras eget arbete. I de fasta teamen har medarbetarna och teamledarna stora friheter att utveckla egna idéer. Teamledarna har instruktioner för vad dessa fasta specialistenheter ska arbeta med. I teamen finns alltså kunskap om vad som behöver godkännas hos projektledarna innan de påbörjar arbete.

Projektledarna inser att vissa personer har svårare att dela sina tankar och idéer än andra. Vissa hämmas av att sitta på distans och inte ha några naturliga, avslappnade mötesplatser för att mer inofficiellt kunna prata om idéer. Om dessa personer aldrig får möjlighet att utanför mötestid eller officiell tid dela sina tankar går deras kreativa input förlorad. Andra personer låter alltid idéer, bra som dåliga, flöda fritt för andra att sovra bland. Projektledare 2 upplevde icke-deltagande som ett stort problem och såg företagets brist på inofficiella arenor att mötas på som orsaken till problemet. Projektledarna hade upptäckt att vissa personer tror att andras idéer värderas högre och därmed inte vågar dela med sig, även efter direkta frågor. Andra kan vara rädda för att bedömas.

Some guys think that proposing something is equal with being evaluated on your input. So they think it is better to keep shut, because then you are not evaluated badly.

Projektledare 2

Det finns även dem bland teammedlemmarna som projektledarna uppfattar har svårigheter när det gäller att presentera idéer/lösningar skriftligt då en skriftlig utsago är mer bestående än en muntlig, och därför måste vara mer genomtänkt innan den levereras. Andra kan se just språkförbistringar som något som hindrar dem att våga uttrycka sina åsikter. De är rädda att uttrycka sig fel eller att misstolkas och håller hellre tyst. Personer är dessutom mer eller mindre villiga att dela med sig av sina tankar. Projektledare 2 såg kreativitet som ett krav hos medarbetarna och menade att det är något som måste finnas för att kunna lösa uppgifter. En person i projektet som bara rakt av tillämpar sådant han gjort tidigare och inte tänker nytt eller anpassar tillvägagångssättet klarar inte av de krav som ställs på arbetet.

Något som hjälper kommunikationen mellan projektmedlemmar är hur väl de känner varandra och hur nära de arbetar med varandra i projektet. Projektledare 2 såg att de som arbetar nära varandra har enklare att kommunicera med varandra.

Projektets storlek (cirka 70-90 projektarbetare) gör även av tidsskäl att det för projektledarna blir svårt att ha kontinuerlig och personlig kontakt med samtliga. En sådan kontakt vore önskvärd ansåg projektledaren då det skulle underlätta för allas idéer att komma fram.

There is no easy solution for that, you can call them and keep chatting to get a more informal way of communicating. But, that would take a long time to get there. With the amount of people in the project, 30 minutes each. Do the math.

Projektledare 2

Lösningen blev, förutom delegerat ansvar till teamledare, att fokusera på nyckelindivider i de moment som var extra viktiga. Hade någon en bra idé kunde fokus skifta för att höra mer om den och se om den var realiserbar. Detta ställdes i kontrast till Projektledare 2's erfarenhet av att jobba med traditionella, icke distansbaserade, utvecklingsprojekt. Jämfört med distansarbets sättet var gruppen då mindre och projektledaren kunde investera mer tid per medarbetare och allas kreativitet kunde tas tillvara, även de som behövde mer inofficiella kommunikationsvägar.

Båda projektledarna såg samband i hur den kreativa förmågan påverkas av externa faktorer, så som deadlines. När deadlines närmade sig inföll ett tunnelseende med ökat fokus på att hinna slutföra uppgiften. Projektledarna har organiserat arbetet så att perioder av intensivt arbete inför deadlines följs av lugnare perioder där lösa trådar kan knytas ihop och intressanta idéer följas upp.

Det går inte att sätta sig en dag innan deadline för att komma på någonting, det fungerar aldrig.

Projektledare 1

Projektledare 1 berättade även om stela deadlines som satta av utgivaren inledningsvis i projektet, vilka innebär problem i utvecklingen och resulterar i spel inte är helt färdiga när de släpps. Denna insikt gör att projektledarna försöker ha en helhetssyn och inte fastna i ett arbets sätt där allt arbete sker steg för steg och man riskerar glömma hur allt hänger ihop. Dessa stela satta deadlines leder till att de i projektet ibland tvingas leverera saker som de vet inte kommer vara kvar i samma form senare. Samtidigt finns en medvetenhet hos projektledaren om vikten av att ha deadlines för att få saker klara i tid.

Timetables, they do not move. Our deadline is our deadline.

Projektledare 2

En annan extern faktor är den enskilde medarbetarens situation. Till exempel när någon är väldigt trött eller sjuk, då märks det direkt på både effektivitet och mental kapacitet. Om projektledarna planerat en brainstorm-session eller öppen diskussion i en fråga så kan de märka skillnad i engagemang och kreativ förmåga hos individer som i normala fall är på hugget. Är någon trött så kan de gå från att förbättra en idé till att acceptera nästan vad som helst och bara vilja komma igång med arbetet för att få det överstökad.

You have to have the mental capacity to be creative.

Projektledare 2

I projektet var mångfald en närvarande faktor som upplevdes bidra till kreativiteten genom att presentera en större mängd av lösningar. Det faktum att

alla har samma intresse (spelutveckling och spelets kontext) men samtidigt kommer från olika bakgrunder ses som en kreativ styrka. När projektledarna pratade om mångfald såg de en bredd av faktorer i detta begrepp; utbildning, ålder, kulturell och geografisk spridning. Något som projektledarna lyfte fram som ett problem var bristen på kvinnor i projektet och spelutvecklingsbranschen i stort. De var osäkra på vad orsaken till detta var, men båda projektledarna såg att förändringar var på väg och att fler kvinnor sökte sig till branschen.

I intervjuerna diskuterades även mångfald ur ett kulturellt perspektiv utifrån hur instruktioner uppfattades. Exempel på skillnader i hur personer hanterade eget ansvar gavs av projektledare 2, men projektledaren påpekade i sitt resonemang att han inte kunde avgöra om det rörde sig om kulturellt betingade skillnader eller individuella.

4.2.3 Hur påverkar projektledarna medarbetarnas kreativitet?

Rekrytering

Projektledarna är tydliga med att de i sitt projekt endast vill ha individer som har en passion för att skapa spel, en inre drivkraft som gör att personen tycker det är roligt, är kreativ och därmed orkar fullfölja arbetet vid tidspress. Samtliga i projektet delar dessutom ett intresse för speltypen (till exempel: rollspel, strategi, äventyr) och kontexten (till exempel: nutid, fantasy, science fiction). Detta gäller både för programmerarna och för speldesignerna. Vidare berättade projektledarna att förutsättningarna skiljer sig mellan de två grupperna på så sätt att programmerarna är anställda med lön och att de flesta speldesignerna snarare kan kallas frivilliga eftersom de inte arbetar för ekonomisk ersättning. Det projektledarna själva tar upp som motivation för att vilja utveckla datorspel är förutom ovan nämnda saker att det ger personen en möjlighet att få visa upp sin egen design och på så sätt bygga upp en portfolio och kunna skaffa erfarenheter av spelutveckling. Dessutom får personen möjlighet att skapa ett nätverk med kontakter med andra duktiga spelutvecklare och moddare (en person som ändrar ett befintligt spel, gör modifikationer av det) samt få vara en del av gemenskapen med likasinnade. Projektledaren som ansvarar för programmerarna tog även upp det fria arbetssättet med flextider, att arbeta självständigt och distansbaserat som motivationsfaktorer.

Projektledare 1 säger att ett tydligt sätt att påverka kreativiteten handlar om vilka individer som rekryteras. Projektledare 1 lyfter fram det faktum att i softcode-teamen har rekryteringen skett mest via kontakter. Man har gått via kontakter i ett modifikations-community där personer som gjort bra modifikationer av tidigare spel kontaktats. I andra fall kontaktade projektledaren personer erfarna från spelutveckling av publicerade spel. Projektledarna har vid rekryteringen lagt större vikt vid uppvisad kompetens framför officiella kvalifikationer så som utbildning. Till exempel har de en person i projektet som arbetar med astrofysik och är kartfantast. Hans uppgift i projektet är att göra kartor. Detta har lett till en stor spridning i utbildnings- och yrkesbakgrund hos teammedlemmar. Utöver detta nämns även utmärkt kommunikations- och organisationsförmåga som krav vid rekrytering. Rekryteringen har skett över hela världen via sajter och forum där personer som delar liknande intressen hållit till. Tack vare att de flesta rekryterats via kontakter ges hög kunskap om medarbetarnas kompetenser och teamen kunde byggas på utifrån vilka kompetenser som saknats eller behövts förstärkas. De har

även rekryterat personer som utvecklat en intressant idé som skulle passa in i det här spelet.

I vissa fall har hela grupperingar av erfarna moddare rekryterats. Genom att många inblandade hade bakgrund i att själva göra gratis modifikationer av spel så hade de ett brett kontaktnät. Projektledare 1 visste vilka han ville rekrytera vid projektets start. På så sätt fick de både erfarenhet och grupper av människor vana att arbeta med varandra, något som underlättar samarbetet i teamet.

Kommunikation och planering

Vad har projektledaren själv gjort för att påverka kreativiteten hos medarbetarna? Projektledare 1 svarar att ibland blir det så att när han inte är nöjd med vad som har skapats gör han det själv istället. Han poängterar då att det är viktigt att förklara varför han vill att det ska göras på ett annat sätt. En annan viktig aspekt av sin roll som projektledare såg han är att stå för helheten och visionen för spelet. Projektledare 1 nämnde att många av projektmedlemmarna är specialister och att det då blir lätt för dem att endast fokusera på deras eget arbete. Projektledaren såg sin roll som att styra deras arbete och hålla reda på vad alla specialister arbetar med så att det bidrog till helheten. Ibland blir exempelvis detaljnivån i specifika delar av spelet för hög, så till den grad att det inte längre tillför spelupplevelsen något. Projektledaren ansvarar för att tiden används till de mest effektiva uppgifterna som för arbetet närmare visionen och ökar spelupplevelsen. Projektledarna ser sin roll som en som styr medarbetarna mot det slutgiltiga målet. Då det är ett stort projekt med cirka 70-90 medarbetare (tidig speltestgrupp inräknad) har projektledarna delegerat delar av detta ansvar till teamledarna. Projektledaren konstaterar att hans jobb handlar väldigt mycket om att kommunicera, egen kommunikation till teamledarna och till medarbetarna, men även att se till så att kommunikationen fungerar mellan samtliga i projektet. Han poängterar att när nya konstellationer bildas för att lösa ett problem är en av de första sakerna de måste göra att komma överens om hur, när och om vad de ska kommunicera med varandra om för att skapa bästa förutsättningarna för skapandet av ett bra spel.

Planeringen av projektarbetet har även det en påverkan på kreativiteten. Fokuserad problemlösning får inte komma för nära inpå deadlines då det kan innebära låsningar. Projektledarna anser att medarbetarna bör att ett begränsat antal arbetsuppgifter då de märkt att för stor splittring hämmar kreativiteten. När en arbetsorder definierats och uppgiften delegerats berättade Projektledare 2 att de lämnar till medarbetaren och teamen att själv lösa detaljarbetet.

Problemlösning och implementering

Att skapa tillfälliga konstellationer med medlemmar ur olika team togs upp som ett sätt som projektledarna påverkade kreativitet. Skapandet av nätverk och att sammanföra rätt individer med varandra lyftes i intervjuerna fram som sätt för projektledare att påverka kreativiteten hos medarbetarna. Exempel som gavs var att en person med specifika kunskaper i en viss modul sammanfördes med grafiker och kodare. Visar det sig att en specifik kunskap saknades för att lösa uppgiften på ett bra sätt och någon i projektgruppen hade en kontakt med någon utanför projektet som kunde lösa uppgiften så kontaktades denne och tillfrågades om att hjälpa till.

Projektledare 1 beskrev hur de gjort när de kommit fram till något riktigt bra. Projektledarna startade med att diskutera problemet tillsammans och i förväg bestämt ramar för den kommande diskussionen. Genom att vara fler som tittar på frågan kan den belysas från olika synvinklar, poängterar projektledaren, vilket också ger en form av kvalitetssäkring på det de kommer fram till i processen. För att detta ska fungera är planering av problemlösningsprocessen viktigt. Det är även viktigt att kunna bedöma hur realiserbara idéerna är, vilket i slutändan är något som projektledarna ansvarar för. Brainstormsessioner med allt för många inblandade fungerade inte bra, effektiviteten sjönk och fokus brukade snabbt tappas om det inte fanns någon som höll samtalet inom vissa ramar. Projektledarna brukade därför först brainstorma tillsammans och komma fram till vad de skulle be programmerare och designers om för input. Efter detta kallades utvalda personer att bidra med sina tankar och utifrån detta skrev projektledarna ner beslut på hur arbetet skulle verkställas. Projektledare 2 beskrev det som ett förslag växer utifrån grundidén när fler personer blandas in i processen. Gruppen får samtidigt inte bli för stor, då fokus tappas fort.

Under utvecklingsprocessen kör man fast ibland och behöver hjälp för att hitta en kreativ lösning och kunna gå vidare. Som ett stöd i detta har projektledarna skapat en processkarta som visar vem man kan kontakta gällande vilka typer av frågor. Ofta går denna kommunikation om vem som ska kontaktas via teamledarna i de fasta teamen då de även vet hur mycket olika specialister har på sitt bord från tillfälle till tillfälle. Projektledare 2 beskrev det som att projektledarnas roll handlar mycket om att få rätt personer i projektet att kommunicera med varandra.

Då projektledarna ser kreativitet som en självklarhet hos projektmedlemmarna ser de samtidigt att de i sin roll måste ta vara på den kreativa input som förs fram. Hela tiden görs avvägningar om idéer passar in i visionen för spelet och ofta landar beslut i en kompromiss mellan full tillämpning av en kreativ idé och teknik, kostnad eller tid. Särskilt programmerarna berördes av dessa kompromisser.

So that is where the creativity comes in for the hard coders, they have to make a compromise between our vision and the foundation we are building on.

Projektledare 2

Projektledarens vision

Projektledarna väljer att fokusera på vad som fungerar för att främja kreativiteten. Projektledare 1 ser en risk i att det annars lätt kan bli fokus på problem och vad som inte fungerar. Genom att hjälpa till att finna en balans mellan problemlösning och att se möjligheter minskar risken att medarbetare hamnar i lägen där de bara problemlöser istället för använda sin kreativa förmåga. Det gäller att vara öppen och att våga diskutera problem, utan att hamna i ett negativt tankesätt. Vissa saker upplevs av medarbetare som problem när de i själva verket inte är det, utan det handlar om något annat som ligger bakom. Här ser projektledarna det som sin roll att hjälpa till att se vad som är verkliga problem kontra just upplevda problem.

Fokuserar man bara på problem, då löser man bara problem. Att se möjligheter är ju väldigt viktigt.

Projektledare 1

I båda intervjuerna med projektledarna kom det fram information om att de i sin roll ser att det är upp till dem att rikta programmerare och designers kreativa förmåga åt rätt håll. När goda idéer förs fram är det upp till dem som projektledare att sätta gränser för vad som i slutändan ska genomföras. Om uppgiften tar lång tid utan att spelupplevelsen bli märkbart större, eller om den inte kommer hinna färdigställas innan deadline, då säger projektledarna nej. Projektledare 1 gjorde en liknelse mellan hur spelutveckling är ett kreativt arbete i sig självt och precis som en konstnär skulle kunna fortsätta med en målning hela livet så kan spelutvecklare fortsätta sin utveckling hur länge som helst utan att känna sig helt färdiga. Det nämndes även att projektledarens roll att prioritera bland kreativa förslag kunde handla lika mycket om att begränsa kreativa idéer hos medarbetare som att främja att förslag förs fram.

Projektledare 1 framhävde vikten av att kunna se på projektet med objektiva ögon för att inte låsa sig i hur utvecklingen av spelet ska gå till:

Du ska tycka om ditt projekt, men du ska aldrig älska ditt projekt. Den minut du älskar ditt projekt, då är det dömt att dö.

Projektledare 1

När du inte längre är objektiv kommer du hålla dig fast vid idéer som kanske i grund och botten stjälper projektet.

Projektledare 1

För att behålla objektiviteten och se projektet ur ett helhetsperspektiv hade projektledarna delegerat ett stort ansvar för genomförandet till teamledare och den enskilde medarbetaren. Som nämnts i kraven vid rekrytering var vikten av att kunna leda sitt eget arbete stor och projektledarna menade att de måste kunna ha förtroende att det delegerade arbetet slutfördes.

Via forumet kommunicerades med framtida slutanvändare, idéer om funktioner som spelare såg som intressanta togs in via en offentlig del av forumet och nyheter samt information om spelets utveckling förmedlades även det via forumets offentliga del. Projektledare 1 ser de framtida spelarnas inblandning som en viktig input i spelutvecklingen och genom att ta hänsyn till nya idéer i utvecklingen får projektgruppen tillgång till ytterligare mångfald bland de idéer och lösningar som diskuteras.

Hantering av hinder

Tidspress hade enligt projektledare 2 en negativ effekt på kreativiteten. När brister i grundkoden uppmärksammandes innebar det ytterligare och oförutsedd tidspress. Detta innebar problem att hinna med innan projektets deadline. Denna ytterligare tidspress lyftes fram av Projektledare 1 som hinder för kreativitet då tidsplanen och delmål inte stämde överens med verkligheten. Dessa hinder kunde inte påverkas av projektledaren, utan arbetet handlade om planering för att kunna hantera dessa tidsförluster som ersättandet av grundkoden innebar. Detta innebar ökade kostnader för fler arbetstimmar. För att väga upp detta uttryckte Projektledare 2 att de inte bara kunde rekrytera fler personer, då det särskilt i programmerarteamet krävdes att samma personer var engagerade hela projektet för att kunna behålla insikt i hur koden är uppbyggd och hur arbetet går till. Projektledare 2 poängterade en skillnad mellan programmerare och speldesigners. Det är viktigt att programmerare är med i hela processen då deras arbete kan göras på olika sätt, men att det är viktigt att ha kvar samma tänk för att kunna ha en

effektiv kod och att de som gjort valen i koden vet varför de gjorts och vad tanken för att bygga vidare på koden var. Spel designers kommer ofta in och skriver en isolerad del eller händelse av spelet. Detta gör det lättare att ha större mängd av spel designers inne under projektets gång. Programmerare behöver även stanna kvar efter att spelet givits ut för att kunna rätta till problem som dyker upp efter release, och göra uppdateringar av spelet. Det var anledningen till att i princip bara programmerare var fast anställda.

4.2.4 Hur påverkar distansarbetsättet kreativiteten?

First of all you get access to, let's call it the intellectual property, of the entire world instead of only the local ones.

Projektledare 2

Citatet ovanför beskriver en av de största fördelarna projektledarna såg med att rekrytera projektgruppen över hela världen. Deras rekryteringsbas var mycket större än om de bara rekryterat lokalt och de kunde välja bland världseliten i respektive specialistområde.

I de delar av intervjun som berörde projektets distansbaserade arbetssätt kom det tidigt fram hur viktiga möjligheterna till kommunikation är: möjligheterna till kommunikation, hur kommunikationen går till mellan individer och hur olika hinder för kommunikation, som kommer med distansarbetsättet, hanteras.

De mest uppenbara hindren för kommunikationen i projektet kännetecknades av spridningen av medarbetare i olika tidszoner, att många arbetade deltid i projektet samt språkrelaterade missförstånd. För att hantera problemen användes tre kommunikationsvägar: ett forum för indirekt kommunikation, ett program (Skype) för direkt textkommunikation och samma program användes för direkt ljud- och bildkommunikation. Forumet ger en möjlighet att kommunicera via textmeddelanden som sedan sparas och kan ses av alla medarbetare i projektet. För direkt kommunikation användes Skype till både textchatt och röstsamtal, i grupp eller i par. Eftersom all kommunikation sker med virtuella verktyg klassas projektgruppen som en virtuell projektgrupp.

Man kan säga att vårt arbete som projektledare handlar om kommunikation.

Projektledare 1

Textchattfunktionen liknas i en av intervjuerna med arbete kring ett gemensamt bord i traditionell miljö där någon istället för att ställa en fråga rakt ut, skriver frågan och väntar på svar i chatten. Svaret skrivs när någon som kan svaret ser frågan, alternativt börjar diskutera en lösning. Detta sätt att kommunicera beskrevs som funktionellt, men inte lika effektivt som kommunikation öga mot öga.

Brainstorms och samtal kring funktioner eller arbete i små team skedde med Skype som kommunikationsmedel. Projektledare 2 berättar att han upplever det svårare med brainstorms via virtuella kommunikationsmedel. Han ser att vissa vågar prata mer då de inte behöver se andra, men samtidigt finns det flera som inte vågar uttrycka sig då de inte känner sig tillräckligt säkra i språket. Andra svårigheter som projektledaren ser är att skriven text oftare innebär missförstånd. Problemlösningen i sig skiljde sig enligt Projektledare 2 inte mellan att arbeta på

distans eller inte. Samma problem löses på liknande sätt, bara det att kollaboration tar längre tid när kommunikation sker på distans.

We talked about different time zones and less efficiency; it's not a big deal I found out.

Projektledare 2

It will be the same solutions to the same problems; the only real issue is the time delay. Where you in the small team can just pop the question and have an answer within 20 seconds. If you write a chat down it might take 5 to 30 minutes instead, because of time delay, people not looking at the screen and stuff like that.

Projektledare 2

Kommunikationsfärdigheter

För att kunna arbeta på distans i virtuella team ställdes i rekryteringarna krav på utmärkta kommunikationsfärdigheter och förmåga att organisera sitt arbete. Att arbeta på distans innebär utmaningar som anställda måste hantera. Avståndet mellan medarbetare ställer till exempel stora krav på förmåga att tolka uppgifter och förmedla tankar kring vad man arbetar med. Detta krav blev större när tidsskillnaderna ökade. Projektledarna beskrev i intervjuerna att distansarbetssättet innebar längre tid att genomföra uppgifter. Något som med direktkommunikation mellan skrivbord kan lösas snabbt innebar här längre tid om exempelvis ett par personer arbetar med samma uppgift men sitter i olika tidszoner från varandra. En fråga som lätt besvaras av den ene och föra arbetet framåt kan i detta fall innebära flera timmars väntan på svar innan arbetet kan gå vidare. Ofta när personer arbetar med samma uppgift så sitter de tillsammans i Skype för att kunna kommunicera i realtid med varandra. Projektledare 2 beskriver även detta som ett problem, vissa blir störda av andras prat och stänger av ljudet för att bara se textchatten när de arbetar. Det är bra för deras effektivitet, men kan samtidigt innebära att ett samtal hackar med uppåt en halvtimme mellan kommunikationsinput från olika personer i en textchatt. En fråga som vid samma bord skulle besvarats av någon som hade möjlighet just då blir liggande i chatten tills någon ser och kan svara. Detta lyftes fram som ett dilemma då medarbetare måste få styra över om de sitter med andra i talchatt samtidigt som de arbetar, eller om de bara vill vara tillgängliga över textchatt. Tillgängligheten nämndes som en mycket viktig parameter för att hantera avstånden (tidsmässiga och geografiska) i teamen. Exempelvis ställs krav på tillgänglighet hos programmerare även utanför kontorstid för att kunna hjälpa designers och personer i andra tidszoner.

Tidszoner

En annan parameter som påverkar huruvida distansarbetet upplevs som problematiskt blir om tidszonsskillnaden är stor mellan medarbetare och en person arbetar när majoriteten av de andra sover. Istället för att då tvingas vänta cirka en halvtimme på svar blir väntan flera timmar. I en av intervjuerna liknades detta med hur det skulle vara om två personer var beroende av varandras arbete, men att de jobbade deltid olika timmar på dygnet. Projektledarna hanterade detta genom att ge uppgifter som kunde lösas isolerat och sedan implementeras i arbetet utan större bearbetning. Urvalet av uppgifter som kunde delegeras till just den medarbetaren var mindre än vad som kunde ges till en medarbetare med större möjligheter till kollaboration med andra.

The delay, the time it takes to finish something this way is enormous compared to if you could have just chatted to each other.

Projektledare 2

Situationer där en person påbörjar ett arbete som en annan just påbörjat, men någon av dem inte är online för att ha berättat vad de håller på med innebär problem och effektivitetstapp som skulle kunna undvikas om båda varit online för att kommunicera med varandra. Särskilt bland programmerarna var det vanligt att kommunicera över textchatten, de kunde då koda en period och sedan läsa vad som sagt i chatten, svara på frågor och sedan gå tillbaka till sitt kodande.

Röstkommunikationen över Skype i gruppchatter kräver enligt Projektledare 2 respekt för andras koncentration, särskilt om en håller på att arbeta i skrift och en vill diskutera något så förstörs oftast koncentrationen för den som skriver. Att skriva och lyssna/prata beskrivs som nästintill omöjligt med Skype, svårare än att sitta på samma plats och prata i samma rum.

Arbetspråket var engelska och då många i gruppen var högutbildade beskrevs det av Projektledare 1 som att akademisk engelska användes som ett sätt att överbrygga språkförbistringar. Genom ett akademiskt grundat språk minskade missförstånden. Just goda kunskaper i engelska var även en förutsättning att få komma med i projektet, men samtidigt var engelska andraspråk för de flesta i projektet. Trots detta ägde missförstånd rum och projektledarna försökte vara konkreta för att överbrygga språksvårigheter. Projektledare 1 upplevde även att begrepp kunde misstolkas och att följdfrågor för att utröna hur medarbetaren uppfattat en instruktion var ett sätt att hantera detta. Detta förfarande innebar även det att tiden att färdigställa en uppgift blev längre.

Tankar kring distansarbete

Distansarbetet beskrevs av Projektledare 1 som att det för många innebar isolerat arbete. Projektledaren menade att detta kunde påverka individer då de inte får se andras arbete gå framåt och över en fika kunna fråga vad andra håller på med, utan bara sitter själv med sin tilldelade bit. Input som kunde komma från en person i något problem, som denne kanske inte var direkt inblandad i, missades i sådana fall. Insynen i helheten hade medarbetare mest via forumet, så om någon bestämde sig för att bara fokusera på sin bit kunde det blir väldigt isolerat och fokus på det lilla.

Distansarbetet innebar även nya utmaningar i riskhantering. Närlokaliserade team får alltid brottas med viss frånvaro, men då denna projektgrupp var spridd över en mängd länder och stor till antal medarbetare ställdes de inför nya problem. Exempelvis en skogsbrand på ett ställe innebar att en person helt plötsligt och oplanerat var borta från arbetet en period, ett problem som måste hanteras av projektledarna. En annan risk som nämndes var att det upplevdes svårare att utan att träffas öga mot öga veta vad andra egentligen hade för intentioner. Det var bland annat denna risk som Projektledarna beskrev låg till grund för deras beslut att huvudsakligen rekrytera medarbetare via kontakter. Just att kunna lita på varandra och känna tillit till andra beskrevs som extra viktigt i ett distansbaserat projekt. Medlemmarna kan inte träffas för att bilda sig en uppfattning om varandra utan de måste visa genom sitt agerande och i sin kommunikation att de går att lita på.

I projektet krävdes rekryteringar i olika länder för att kunna komma åt uppgifter i olika länders arkiv och register, samt förstå detta material. Detta i sig medförde en stor geografisk spridning i projektgruppen.

4.3 Medarbetarnas berättelser

I enkäterna förenklade vi frågeställningen och endast två frågor ställdes. Informationen från de fem svaren redovisas utifrån dessa frågor, istället för att följa samma rubrikmönster som i presentationen från intervjuerna.

4.3.1 Kreativitet inom projektet

Fråga: Creativity in the project, Think back to a moment of creative clarity in the project. What do you think spurred this breakthrough? (Examples of "creative clarity": when you figure out a solution to a problem you have been working to solve, or come up with a new idea that you put forward to your team.)

Fler av dem som besvarat enkäten drar paralleller mellan problemlösning och kreativitet. Till exempel anser en av medarbetarna att kreativitet handlar om problemlösning, en annan menar mer specifikt att det i detta projekt handlar om att hitta lösningar på logiska problem. Ytterligare exempel på hur problem hanterades i projektet handlade om hur man brukade stycka upp ett stort problem i mindre bitar för att göra det enklare att hantera. I ett exempel beskrevs det att ett problem handlar om att lista ut hur vi människor tänker och hanterar problem för att sedan kunna översätta det till hur en dator kan bearbeta vad vi vill göra i spelet.

Ett perspektiv som i enkäternas svar visade sig viktiga för de bakomliggande orsakerna till kreativa genombrott handlade också om kommunikation och projektledarnas agerande.

But it is important to discuss this with other members because without that step there is no way to know if your thought is logic based or just chance based.
Respondent 2

Kommunikation lyftes som viktigt för att få bekräftelse på huruvida en idé är värd att gå vidare med och försöka realisera. Här syftade svaret på kommunikation både inom arbetsgruppen och med ledningen. Kommunikation i sig sågs som viktigt för kreativt arbete i projektet och i ett svar uttrycktes att projektledningen uppmuntrar kommunikation och nya idéer.

So overall ideas are welcome and discussed, even if there is already a solution/design. So the management is very open minded, which is of course a big plus.
Respondent 3

En person beskrev hur det kunde gå tillväga vid problemlösning när en av projektledarna var inblandade:

I would throw in a comment along the lines of "I think this needs to be in." [Projektledare 1] would kindly explain why it couldn't be included (for technical reasons) or comment on how it could be implemented and we would go from there.
Respondent 1

Medarbetarna tog även upp exempel på hur projektledarna agerade för att främja kreativitet. Till exempel togs den stora graden av självbestämmande upp. Men även att projektledarna ger stöd för att realisera idéer som är tillräckligt bra och som på ett bra sätt kan passas in i tidplanen. En respondent vittnar om en känsla av att kunna bidra på ett mer direkt sätt i detta projekt jämfört med hur det skulle vara i ett större företag då ledningen här enligt svaret tar vara på idéer och vill att goda idéer ska komma fram.

If the idea is good enough and time allows it, then all is possible.

Respondent 3

Discussions in one of the Skype chat rooms gave me an idea of how to solve a problem I was struggling with.

Respondent 4

Ett sätt som användes för att brainstorma i en avslappnad miljö var att speltesta spelet i grupp och samtidigt diskutera spelet och dess funktioner.

It was brainstorming, where I together with others were playing the game and coming up with ideas in the heat of the moment.

Respondent 5

4.3.2 Arbeta i virtuell miljö

Fråga: Virtual team, Please elaborate on how you see the virtual-based platform of communication affect your creative performance in the project.

Som kommunikationsmedel nämndes särskilt Skype som viktigt för arbetet i projektet. Utan möjligheten till röstkommunikation hade distansarbetet setts som mycket svårt.

To do a similar project using email or public forums would have been, in my opinion, much more difficult and time consuming.

Respondent 1

I svaren från enkäter bekräftas projektledarnas bild om att skillnad i tidszoner gör att tiden att slutföra uppgifter tar längre tid. Problemet konstateras botten i att folk inte kan vara online samtidigt. Å andra sidan lyfter samma person att spridningen över världen gör att fler perspektiv på frågor och problem tillförs i arbetet jämfört med hur det skulle varit om alla arbetade på samma ställe.

Having people from all over the world brings different perspectives on each topic and problem.

Respondent 2

Having to do it all virtually is sometimes a pain, especially when others don't share my time of day because it can drag things out.

Respondent 5

Även svårigheter att organisera möten över Skype beskrevs i ett av svaren. Det var oftast personen lokaliserad längst från majoritetens tidszoner som fick anpassa sig och arbeta sent eller tidigt för att kunna delta. Som ett alternativ till att tala med varandra över Skype användes chattfunktionen, för att kunna se bakåt i vad som sagts och tillåta asynkron kommunikation. Detta sätt att kommunicera innebar problem även det, då det lätt försvann viktig information i chattflödet. För

att hantera detta skrevs det om ett behov av att ha någon som tar vara på viktig information och organiserar chatttrum så de inte blev för kaotiska.

Ett perspektiv av mångfalden var att graden av hur väl medarbetare förstod och kunde kommunicera på engelska varierade i projektet. Även medarbetarnas olika bakgrunder påverkade hur begrepp tolkades och vilket värde som lades i olika uttryck. Detta innebar enligt respondenten att missuppfattningar kunde ske då begrepp förstods olika och att det för vissa kunde vara svårt att förklara vad man egentligen menade, eller för den skull uppfatta huruvida någon har en annan tolkning av något begrepp än vad man själv menat. Som ett sätt att hantera svårigheterna med olika bakgrunder och språkkunskaper förespråkades tolerans. Enligt ett av svaren övervägde fördelarna med en sådan mångfald i projektgruppen nackdelarna.

A last note, different cultural background and thus usage of the common language English is also sometimes a barrier/hurdle. As people who are not very familiar with that language use maybe words that are different seen by others from different cultural background.

Respondent 3

Tolerance is a big mandatory requirement to keep discussions nice/understandable/productive.

Respondent 3

En medarbetare ansåg att den personliga kreativiteten inte påverkades mycket av att arbeta i en virtuell projektgrupp. Respondenten skrev även att vissa kan uppleva det lättare att skriva sin åsikt än att behöva sitta vid samma bord som andra och uttrycka den. Ytterligare en fördel som rörde den personliga kreativiteten var hur en av respondenterna uppskattade att arbeta hemifrån och exempelvis själv kunna bestämma vilka kläder han skulle arbeta i, eller vilken tid på dygnet han utförde arbetet. En annan fördel som lyftes var:

Since we have an international team, there's almost always someone who can help you at any time of day.

Respondent 4

En fördel med projektgruppens internationella prägel var den stora kompetens som fanns hos medarbetarna. Personen hävdade att så kompetenta medarbetare hade inte kunnat rekryteras och samlats i samma land som han själv var bodde i.

5 Analys

I detta kapitel presenteras den analys som inspirerats av Grounded Theory. De tio begreppen sätts i relation till de arton framgångsfaktorerna vi tog fram i teorikapitlet. Vårt syfte med analysen är att besvara forskningsfrågan: Hur agerar projektledare för att skapa förutsättningar för kreativitet hos projektmedarbetare i ett distansbaserat datorspelsutvecklingsprojekt? Kapitlet följer samma struktur som Empirikapitlet.

Empirin kodades och utifrån dessa koder definierade vi ett antal begrepp som på olika sätt belyser hur projektledarna i detta projekt agerar för att skapa förutsättningar för kreativitet. Vi beskriver i analysen begreppen genom att sätta dem i relation till de framgångsfaktorer vi formulerade utifrån tidigare forskning i slutet av teorikapitlet. Faktorerna har samma numrering som i Teorikapitlet för att förenkla läsningen. Begreppen ligger till grund för tre förhållningssätt och en modell för projektledning för kreativitet. Förhållningssätten och modellen har vi valt att presentera och diskutera i Slutsatskapitlet.

De begrepp vi definierade utifrån koderna, blir underrubriker i detta kapitel. De är:

- Organisation
- Kontakter
- Teamskapande
- Gruppkreativitet
- Kreativitetsförmåga
- Självbestämmande
- Mångfald
- Kommunikation
- Motivation
- Virtuella kommunikationsmedel

5.1 Uppbyggnad av projektet

5.1.1 Organisation

Det första begreppet att presenteras valde vi att kalla för organisation. Det innefattar koder som visar på projektets organisation och projektledarnas tankar kring hur detta påverkar kreativiteten.

Projektet är organiserat i fasta team med teamledare. Dessa är uppbyggda av ämnes-/arbetsområden. Till exempel utgör programmerarna ett team och de som jobbar med kartor ett annat. Genom att organisera det löpande arbetet i team ger projektledarna medarbetare en chans att arbeta i en grupp istället för isolerat. De får därmed en större chans att lära känna de andra i det fasta teamet. Detta ökar deras vilja att kollaborera och ökar deras förutsättningar för kreativitet.

16. Jobba för att projektmedlemmar lär känna varandra mer och därmed lättare interagerar och är kreativa tillsammans (Purvanova 2013).

Utifrån de olika teamen lyfter projektledarna ut specialister och bildar en sorts underprojekt. Syftet är att med hjälp av olika kompetenser hantera uppgiften. Projektledarna ser att detta främjar ett kreativt tänk hos medarbetarna. Att använda sig av experter i olika konstellationer stämmer även det överens med en av våra faktorer för projektledning och kreativitet.

11. Sätt samman ett team med experter med olikheter i bakgrund, utbildning och kultur för att i tillfälliga grupperingar kollaborera och med hjälp av gruppens mångfald skapa en grogrund för innovation (Connaughton & Shuffler 2007; Robinson 2011).

5.1.2 Kontakter

Projektledarna är ansvariga för att tillsätta en projektgrupp som de tror kommer leverera önskat resultat inom utsatt tid. I detta fallet handlar det om att producera ett nytt datorspel. Ett arbete som är i stort behov av kreativa personer. Därför är det viktigt vilka medarbetare som rekryteras. Projektledarna fokuserar på att rekrytera personer med hög kompetens inom sitt område. För att göra detta på ett enkelt sätt använder de sig främst av kontakter. Personer som projektledarna själva arbetat med tidigare rekryterades då de visste att de skulle göra ett bra jobb. I vissa fall rekryterades hela team när projektledarna uppskattade deras tidigare arbeten. På så sätt vet de dessutom att de får personer som känner varandra och som fungerar väl tillsammans. Förutom att ta hänsyn till personernas kunnande var det viktigt för projektledarna att få med personer som delar deras passion för att göra spel och har ett gemensamt intresse för ämnet spelet behandlar.

Kontakter är det begrepp som vid analysen av empirin visar sig vara en viktig faktor. Tack vare att projektledarna använder sig uteslutande av kontakter när nya personer inkluderas i projektet skapar de ett team med personer de litar på och som de känner. En av våra framgångsfaktorer lyfter vikten av att känna varandra som viktigt för att skapa ett arbetsklimat som främjar kreativiteten.

16. Jobba för att projektmedlemmar lär känna varandra mer och därmed lättare interagerar och är kreativa tillsammans (Purvanova 2013).

Projektledarnas strategi att rekrytera personer via kontakter är ett sätt att slippa bygga alla relationer från start. Dessutom kan det ta längre tid i virtuella team för medarbetare att lära känna varandra. God gemenskap och hög nivå av tillit lyfts i en framgångsfaktor som viktig.

3. Arbeta för att deltagarna lär känna varandra väl för att skapa en hög nivå av tillit mellan dem och för att öka delandet av idéer (Connaughton & Shuffler 2007; Zaug & Davies 2013).

Projektledarnas val att använda sig av kontakter vid rekrytering ger dem medarbetare som känner varandra och snabbare kan höja nivån av tillit i gruppen. Baksidan av att endast använda sig av kontakter vid rekryteringen verkar ha varit att de fått en projektgrupp bestående av endast män. Även om det är förhållandevis få kvinnor i branschen så finns de.

5.1.3 Teamskapande

I vår analys kom vi fram till ett begrepp som vi benämnde teamskapande. Detta begrepp handlar om hur projektledarna arbetar för att hjälpa personer att knyta an till varandra och hur man i projektet får individer att kollaborera. Projektledarna konstaterar att de personer som har god kontakt med varandra vågar prata mer med varandra och få mer input. Alltså har de som känner fler personer bättre förutsättningar för att vara kreativa, än dem som befinner sig i projektets periferi och inte känner så många andra.

16. Jobba för att projektmedlemmar lär känna varandra mer och därmed lättare interagerar och är kreativa tillsammans (Purvanova 2013).

För att projektledarna ska kunna skapa de tillfälliga konstellationer som används för att hantera särskilda uppgifter behöver de ha god kännedom om vilka i projektet som besitter vilka kompetenser och egenskaper. Detta håller projektledarna koll på dels tack vare att de ansvarar för rekryteringarna och dels genom nära kontakt med de olika teamledarna.

För att hjälpa projektets medlemmar att bygga relationer med varandra kan olika tekniker användas. Vid genomläsningen av teorier för virtuella team framkom vikten av inledande fysiska möten eller virtuella möten som efterliknar traditionella möten.

18. Genomför ett inledande fysiskt möte eller använd informationsteknik som simulerar fysiska möten mellan deltagarna i ett virtuellt team (Leenders et al. 2003; Nemiro 2002).

I projektet tillämpas inte detta med ett inledande fysiskt möte så fort en deltagare börjar arbeta. Det hade inte varit rimligt utifrån de höga kostnaderna att sammanföra alla. Däremot uppgav projektledarna att ungefär halva projektgruppen fysiskt möttes 2012 för att umgås och lära känna varandra öga mot öga i en informell miljö. Samlingen som gjordes 2012 ser vi som ett aktivt agerande för att låta projektarbetarna lära känna varandra. Andra exempel som kom fram var att projektledarna uppskattade diskussioner och olika åsikter i teamen. En av våra faktorer poängterar vikten av att lära känna varandra och att skapa en hög nivå av tillit i gruppen.

3. Arbeta för att deltagarna lär känna varandra väl för att skapa en hög nivå av tillit mellan dem och för att öka delandet av idéer (Connaughton & Shuffler 2007; Zaug & Davies 2013).

Ett sätt att balansera de skillnader i bakgrund och åsikter som finns i gruppen är det gemensamma intresset av datorspel. Genom att kontinuerligt testa spelet under utvecklingen ges en arena för personer att umgås i en annan miljö än strikta arbetssituationer. I en av enkätsvaren och i en av intervjuerna kom det fram hur speltestning ses som ett forum att inte bara utföra arbetsuppgiften speltestning, utan även umgås och diskutera idéer. Testspelandet kan ses som en inofficiell arena för teamskapande. Vi kan i vår analys se att projektet både genomsyras av lekfullhet och humor som av högt i tak med djupare diskussioner. Detta knyter an till den framgångsfaktor som utgår från Ekvalls forskning om vad i arbetsklimatet som främjar kreativitet.

2. Skapa ett arbetsklimat med högt i tak där lekfullhet och humor är lika självklara som konflikter (Ekvall 1996).

5.1.4 Grupp kreativitet

Projektledarna förlitar sig inte enbart på individens egen kreativitet utan ser även ett värde av att vara kreativ i grupp. Därför är ett av våra begrepp grupp kreativitet. Projektledarna gjorde först upp idéförslag för vad som skulle diskuteras för att sedan tillsammans med de som bjudits in brainstorma tillsammans och sedan diskutera vad som kom upp. Utan ramar satta innan brainstormtillfället ansåg projektledarna att det lätt blev för rörigt för att vara givande, särskilt då de använder sig av virtuella kommunikationsmedel. Detta är ett aktivt sätt för projektledarna att blanda in medarbetare i den kreativa processen och visa uppskattning för deras idéer. Detta sker både i skrift eller i röstchatt. Denna gemensamma skapandeprocess ses som en balans till den stora mängd individuellt arbete som finns i projektet.

12. Ha en balans i teamet mellan eget arbete och arbete i grupp, för att tillgodose både de som kreativt arbetar och skapar bäst ensamma, och de som föredrar att arbeta tillsammans med andra (Williams & Yang 2004).

Projektledarna tog i sammansättningen av de tillfälliga konstellationerna hänsyn till de kompetenser som behövdes för att lösa en uppgift. De visar därmed att de ser olikheter som ett medel för att hjälpa gruppens kreativitet. I projektet finns en öppenhet och vilja att diskutera horisontellt över organisationen samt en medvetenhet om vilket värde projektets mångfald bidrar med vid grupp kreativiteten. Detta sätt att ta hjälp av olikheter i en kreativ process konkretiseras i en av våra framgångsfaktorer på följande sätt.

11. Sätt samman ett team med experter med olikheter i bakgrund, utbildning och kultur för att i tillfälliga grupperingar kollaborera och med hjälp av gruppens mångfald skapa en grogrund för innovation (Connaughton & Shuffler 2007; Robinson 2011).

Det vår analys inte visar är om dessa diskussioner skedde utan att relateras till prestationer, vilket i teorin bedömdes vara en viktig faktor.

13. Ha flexibla relationer mellan projektledare och medarbetare för att diskutera idéer, inklusive visioner, förhoppningar och orosmoment utan att relatera det till prestation och leveranser (Sundgren et al. 2005a).

5.2 Projektledarnas syn på kreativitet

5.2.1 Kreativitetsförmåga

Projektledarna utgår från att alla medarbetare bidrar med idéer. De uppmuntrar kreativa förslag och diskuterar dem gärna. Detta bekräftas av enkätsvaren. En person upplevde till och med att möjligheten att komma med egna idéer är större i detta projekt än i andra spelutvecklingsprojekt. Vi har därför valt kreativitetsförmåga som ett begrepp.

Samtidigt som kreativt tänkande förväntas och uppmuntras hos medarbetare ser projektledarna att vissa har svårare att dela med sig av sina tankar än andra. De försöker därför behålla ett öppet sinne och stötta processen för individen genom att ställa frågor och finnas tillgängliga för diskussioner. Det är inte bara projektledarna som är tillgängliga, även programmerarna förväntas vara tillgängliga för att kunna svara på frågor och bolla idéer. Detta fungerar som en kvalitetskontroll av individens kreativa idéer gentemot vad som är tekniskt möjligt att genomföra.

Projektledarna upplever att kreativa lösningar inte kan forceras och arbetsgången för att låta andra dela med sig av sin kreativitet handlar först och främst om att tillåta och uppmuntra när folk tänker högt. Samtidigt poängteras att idéer ska få vara just idéer. De ser det som sin roll att hjälpa medarbetarna att inte låsa sig i sina tankegångar. Detta görs genom att vara öppna för nya idéer och att ha en tillåtande atmosfär där kreativt tänkande uppmuntras. Även när det redan finns en lösning välkomnas nya idéer. En framgångsfaktor visar att det är viktigt att chefer och ledare visar uppskattning för personer med idéer.

5. Visa uppskattning och stötta personer med nya idéer och innovationer (Ekvall 1996; Sundgren et al. 2005b).

En annan faktor är den om tydlig kommunikation om företagets vision som ett kreativt företag.

9. Kommunicera tydligt företagets vision om att vara ett kreativt och innovativt företag (Amabile 1996).

Detta är inget som kom fram i varken intervjuerna eller enkätsvaren. Vi frågade heller inte om exakt detta utan utgick främst från vad projektledaren gjorde för att stötta medarbetarnas kreativitet. Det råder däremot ingen tvekan om att det är ett kreativt projekt. Involverade personer deltar, enligt en projektledare, för att de har en passion för att skapa spel och alla förutsätts vara kreativa. Även om de själva inte poängterar denna faktor vill vi hävda att det är ett projekt som har som vision att vara kreativt.

Två andra faktorer från teorierna handlar om att våga investera tid till nya idéer och att våga misslyckas.

7. Våga ta risker och satsa på nya idéer, om de misslyckas sker det utan bestraffning eller fördömande (Amabile 2002; Ekvall 1996; Sundgren et al. 2005b; Williams & Yang 2004).
6. Investera tid och resurser för att testa nya idéer (Amabile 2002; Ekvall 1996; Sundgren et al. 2005a).

Projektledarna tar inte upp risktagande som något som främjar kreativitet. Ej heller nämns bestraffningar eller fördömanden vid intervjuerna eller i enkätsvaren. Vi konstaterar även vid analysen att de inte tar allt för stora risker. Till exempel väljer de att satsa i mindre skala på en ny funktion i spelet. Deras strategi är att invänta reaktionen på den för att se om den är uppskattad. Är den det kan de erbjuda samma funktion på fler faktorer i en expansion. Det kan vara så att den faktor som de själva tar upp som en begränsning för arbetet, tiden är orsaken till varför inte mer tid läggs på experimenterande. De arbetar mot en fast deadline och

detta påverkar troligen deras vilja och utrymme för att satsa en del av den tiden på att testa nya idéer. Det projektledarna tar upp är att när de ser över hur vissa problem ska lösas bestämmer de sig i förväg för hur lång tid den processen får ta. På så sätt skulle man kunna säga att de faktiskt investerar tid och därmed resurser för att testa nya idéer.

5.2.2 Självbestämmande

Projektledarna anser att de inte ska detaljstyra det löpande arbetet i projektet och har delegerat ansvaret för detta till teamledarna och till medarbetarna själva. Projektledarna har istället ett helikopterperspektiv och fokusera på helheten. I vår analys ser vi att ett sätt för projektledaren att visa tillit till medarbetarnas förmåga är att uppmuntra dem att leda sig själva så att deras arbete inte stör andra. Genom att ge projektmedlemmarna en stor grad av självbestämmande försöker projektledarna hantera de svårigheter som stora tidsskillnader och avstånd medför. Begreppet självbestämmande blev därför viktigt i analysen då det både svarar an till främjandet av kreativiteten och distansarbets sättet.

En av faktorerna för kreativitet belyser att projektledaren både ska ge klara direktiv för arbetet och låta individerna arbeta så självständigt som möjligt. Projektledarna har infört en målstyrning där den enskilde medarbetaren får stort ansvar över *hur* tilldelad uppgift utförs. Detta är något som tydligt främjar kreativitet och som knyter an till följande framgångsfaktor.

8. Ha en balans mellan tydliga direktiv för arbetet och individuellt självbestämmande (Amabile 1996; Ekvall 1996).

Inte bara direktiven är tydliga. Projektledarna har tagit fram en processkarta för vem medarbetaren ska kontakta för vilka frågor. Med hjälp av kartan kan medarbetarna på egen hand enklare ta kontakt med de personer som kan vara behjälpliga i hans kreativa tänk. Om medarbetaren inte vet vem som ska kontaktas i olika situationer är det projektledarens uppgift att hjälpa till så att rätt kontakter kan knytas. Forumet och Skype-chatt används även det som arena för diskussion, kontaktskapande och för problemlösning. Att ha möjlighet att självständigt kontakta andra i teamet uppmuntrar och möjliggör självbestämmande även i situationer när inte projekt- eller teamledare finns tillgängliga.

Medarbetaren har stor frihet att implementera egna idéer inom sina ansvarsområden, så länge de passar in i tidsplan och budget. Gränsfall för detta går via projektledare för bedömning. I projektet läggs stor vikt vid att komma på idéer och ta vara på medarbetares kreativitet. Denna frihet för det egna skapandet är ett sätt att visa uppskattning för personers idéer och innovationer och något som främjar ett kreativt klimat, vilket lyfts i följande faktor.

5. Visa uppskattning och stötta personer med nya idéer och innovationer (Ekvall 1996; Sundgren et al. 2005b).

5.2.3 Mångfald

Vid rekryteringar tas i första hand hänsyn till personens kompetens. Detta ledde till ett projekt bestående av personer med olika bakgrund både vad gäller utbildning, yrkesbakgrund, ålder och nationalitet. Projektorganisationen är

dessutom spridd över ett stort antal länder. Detta medför en mångfald av kulturella bakgrunder. Mångfalden i projektet kom således som en följd av behovet av olika kompetenser och var dessa fanns. Trots detta lyfter vi upp mångfald som ett begrepp i vår analys.

Projektledarna ser mångfalden som en styrka när det gäller kreativitet. Tack vare olikheterna bidrar personer med olika synsätt på problem. Detta ger en bättre grund för kreativa idéer. Projektledarna menade även att mångfalden hjälpte dem att få en omvärldsbild i spelet som inte var eurocentrisk, vilket lätt kunde bli fallet om alla medarbetare varit européer.

I vår analys kan vi konstatera att mångfald inte har varit ett ledord för projektledarna när de satt samman projektgruppen. Vi kan därför inte hävda att det är ett sätt projektledarna har agerat för att skapa förutsättningar för kreativitet. Vad vi ser är att de är medvetna om vilka positiva effekter mångfalden har i teamen och uppmuntrar olik tänkande och diskussioner. Projektledarna har i projektet försökt skapa en tolerant miljö för att kunna ta tillvara på positiva effekter av olikheterna. Mångfalden blir därmed ett indirekt begrepp för skapandet av kreativitet. Just mångfald återfinns i flera av våra framgångsfaktorer där tidigare forskning är överens om vikten av olikheter när team sätts samman och att detta är ett sätt för projektledaren att främja det kreativa klimatet i teamet.

11. Sätt samman ett team med experter med olikheter i bakgrund, utbildning och kultur för att i tillfälliga grupperingar kollaborera och med hjälp av gruppens mångfald skapa en grogrund för innovation (Connaughton & Shuffler 2007; Robinson 2011).

14. Visa uppskattning och tolerans av olikheterna inom ett team för att skapa djupare diskussioner och bättre förutsättningar för kreativitet i och med att flera perspektiv beaktas innan beslut fattas (Connaughton & Shuffler 2007; Yukl 2010).

Vi ser även hur projektledarna skapar tillfälliga konstellationer med personer från olika team för att tackla svårigheter. Detta är ett tydligt agerande från deras sida för att främja kreativiteten och går helt i linje med framgångsfaktorn om bredd i bakgrund, utbildning och kultur. Ytterligare ett sätt för dem att få in fler olikheter i skaparprocessen är att de tar in kreativ input från framtida spelare.

5.3 Hur påverkar projektledarna medarbetarnas kreativitet?

5.3.1 Kommunikation

Projektledarna säger själva att deras viktigaste verktyg för att främja kreativiteten hos medarbetarna är kommunikation. Det handlar dels om hur de själva kommunicerar med medarbetarna och dels om hur de lyckas främja kommunikationen mellan personerna i projektet. Genom projektledarnas egna berättelser och medarbetarnas enkätsvar kan vi utläsa att de använder sig av öppen nyfikenhet, ställer frågor och engagerar sig när en medarbetare kommer med ett problem. Det blir en dialog där man tillsammans studerar problemet från olika håll och på så sätt kommer fram till en kreativ lösning. I vissa fall kommer man även komma fram till att det inte är ett problem när man sätter det i relation till

visionen för spelet. Projektledarna är medvetna om att de inte ger alla i projektet samma tid och tillräcklig uppmärksamhet. Hade de haft tid att göra detta tror de att de kunnat stötta fler medarbetare att vara kreativa. De fokuserar i stället på vissa nyckelpersoner för att göra det bästa av förutsättningarna.

Vidare har projektledarna beslutat att all information i projektet ska vara tillgängligt för samtliga. Just att kunna samtala och dela med sig av idéer kom även fram i enkäten där en person upplevde sig kunna bidra med idéer på ett enklare sätt i projektet än vad han trodde sig kunna göra i andra organisationer. Detta tyder på att det i projektet finns ett flöde av information som främjar kreativiteten hos projektets medarbetare. Personer som arbetar med och lär känna kollegor i nya konstellationer höjer kreativiteten. Detta främjar även ett lärandeklimat då personer i ett team eller en konstellation kan se vad som händer i projektets andra delar genom att hålla kolla på forumets olika delar. Denna öppenhet bidrar i sin tur till nya sätt att tänka och associera. Tidigare forskning har poängterat vikten av ett lärande klimat då det underlättar för nya impulser och associationer vilket i sin tur främjar kreativiteten.

4. Satsa på ett lärande klimat genom att låta information flöda fritt mellan medarbetare, projekt och avdelningar så att organisationskulturen blir mer informationsorienterad, vilket underlättar för nya sätt att tänka och associera (Ekvall 1996; Sundgren et al. 2005a; Sundgren et al. 2005b; Williams & Yang 2004).

Att satsa på ett lärande klimat var dock inget som projektledarna själv tog upp som en viktig faktor för att skapa förutsättningar för kreativitet. Syftet med den fria tillgången till information handlar snarare om att de vill skapa ett klimat med högt i tak och ser värdet av att dela tankar och funderingar.

Medarbetarna i projektet har rekryterats över hela världen. Projektledarna har beslutat att engelska ska användas som språk för att minska språkbarriären. En av projektledarna berättar att då många i projektet har en akademisk bakgrund är en akademisk engelska något som används för att försöka minska missförstånd. Missuppfattningar kan så klart ske varför projektledarna väljer att motarbeta detta genom att vara extra tydliga och ställa motfrågor eller be om förtydliganden. Få av de teorier vi studerat tar upp förutsättningar för team med olika språk, men vad som framgår är att det är viktigt att projektet har ett tydligt språkbruk och att kommunikation sker regelbundet.

17. Inför ett tydligt språkbruk med virtuella kommunikationsmedel som matchar gruppens behov för att minska missförstånd (Connaughton & Shuffler 2007; Zaig & Davies 2013).

I genomläsningen av tidigare forskning kom ytterligare en faktor fram som stöttar kreativiteten. Att ha en dialogbaserad feedbackkultur sågs positivt påverka den kreativa förmågan. I projektledarnas berättelser och enkätsvaren kommer det inte fram att de inom projektet tillämpar en sådan kultur. Detta kan ha att göra med att vi i intervjuerna inte explicit frågar om just feedback. Vad en av projektledarna däremot poängterade var vikten av att tydligt förklara varför han gjort ändringar och nekade till förslag.

10. Ha en dialogbaserad evaluering/feedbackkultur på företaget som stöttar kreativiteten inom och mellan grupper samt ger arbetsrelaterad feedback (Amabile 1996; Sundgren et al. 2005a).

5.3.2 Motivation

Projektledarnas inställning är att alla i projektet är kreativa och kan bidra med kreativitet. En viktig faktor, om inte den viktigaste, för kreativitet handlar om den enskildes motivation. Projektledarna var medvetna om att personer motiveras av olika saker och kunde ge exempel på flera av dessa hos sina medarbetare. Alla i projektet drivs av att göra det de älskar, nämligen att skapa datorspel. Detta tyder på att den inre motivationen är stor hos deltagarna. Det faktum att merparten av dem, speldesigners, oftast inte får lön för sitt arbete tyder på att de motiveras av inre faktorer snarare än yttre då just lön brukar vara den främsta yttre motivationsfaktorn som lyfts upp vid arbete. Som vi visat i våra framgångsfaktorer har de inre motivationsfaktorerna en starkt främjande påverkan på kreativiteten. Yttre motivationsfaktorer påverkar snarare kreativiteten genom att när en yttre motivationsfaktor påverkar negativt hämmas kreativiteten.

Att projektledarna väljer att genomföra speltestning som en social aktivitet och inte bara som en arbetsuppgift visar att de förstår vikten av att stimulera och motivera medarbetarna och att de dessutom har hittat ett sätt som fungerar.

Framgångsfaktor nummer ett beskriver att det är viktigt för den som leder ett kreativt arbete att ta reda på vad som motiverar deltagarna och då främst vilka inre motivationsfaktorer de har.

1. Ta reda på medarbetarnas inre motivation och stöd den (Amabile 1996; Ekvall 1996; Sundgren et al. 2005a).

I projektet höjer det självständiga arbete motivationen hos medarbetarna. När en person är motiverad höjs personens förmåga till kreativitet. En person som är motiverad att bidra med sina kunskaper och sätts samman i en konstellation med andra motiverade individer höjer gruppens totala kreativitetsförmåga.

5.4 Hur påverkar distansarbets sättet kreativiteten?

5.4.1 Virtuella kommunikationsmedel

Projektledarna försöker hantera distansparametrarna i projektet, avstånden i tid och rum, genom att använda sig av kommunikationsmedel som de anser kunna väga upp att man inte träffas fysiskt. De medel för kommunikation man valt att använda är ett forum och chattprogrammet Skype. Valet av kommunikationsmedel är ett strategiskt val av projektledarna för att ge medarbetarna de bästa förutsättningarna för kreativitet utifrån de förutsättningar som projektet erbjuder. Därför är vårt begrepp virtuellt kommunikationsmedel.

De problem som distansarbetet kan medföra handlar om att den del av kommunikationen som bland annat kroppsspråk och intonation står för lätt tappas bort. Projektledarna försöker hantera det genom att be om förtydliganden kring vad som diskuteras. Vilket kommunikationsmedel som väljs i vilket sammanhang handlar om hur gruppens behov ser ut. Vid gruppsamtal och kollaborationer i

mindre grupper lämpar sig Skype väl då deltagarna kan ge omedelbar återkoppling på varandras input. Vid användande av Skype, så som vid annan muntlig kommunikation, är det viktigt att dokumentera vad som beslutats. Vid parallellt arbete i team eller tillfälliga grupper där arbetsinstruktioner är tydliga kan mycket av kommunikationen ske via textchattfunktionen i Skype. Någon skriver en fråga och andra svarar när de ser och har möjlighet. Projektledarna verkar ha hittat en form av kommunikation som matchar gruppens behov.

17. Inför ett tydligt språkbruk med virtuella kommunikationsmedel som matchar gruppens behov för att minska missförstånd (Connaughton & Shuffler 2007; Zaug & Davies 2013).

En svårighet i virtuell kommunikation är att få till en spontan interaktion som inte stör andra. I ett försök att möjliggöra effektiv kommunikation utan att folk blir störda används Skype textchatt vid generella frågor och om några behöver diskutera mer kan de ringa upp varandra i programmet. Vid behov kan Skypes röstchatt även kompletteras med webbkamera. Detta gör kommunikationen än mer verklighetstrogen. Att kunna kommunicera så verklighetstroget som möjligt tas upp av andra som en underlättande faktor vid kreativt arbete.

15. Stimulera och främja effektiv kommunikation som kan hantera spontan interaktion, gärna så verklighetstroget som möjligt (Leenders et al. 2003; Nemiro 2002; Purvanova 2013).

I projektets arbete görs inga ansatser till fysiska möten, allt arbete bedrivs med informationsteknik som möjliggör kommunikation som kan uppväga de hinder avstånden innebär.

18. Genomför ett inledande fysiskt möte eller använd informationsteknik som simulerar fysiska möten mellan deltagarna i ett virtuellt team (Leenders et al. 2003; Nemiro 2002).

6 Slutsatser och diskussion

Syftet med studien har varit att undersöka hur projektledare agerar för att skapa förutsättningar för kreativitet hos projektmedarbetare i ett distansbaserat datorspelsutvecklingsprojekt. I analysen utkristalliserades två nyckelbegrepp, kommunikation och motivation. Genom att se på helheten av de tio begreppen formulerade vi tre kärnfulla förhållningssätt. I detta kapitel knyter vi ihop begreppen och förhållningssätten i en modell som beskriver projektledning för främjande av kreativitet. Avslutningsvis reflekterar vi över resultaten.

6.1 Kommunikation och motivation: två nyckelbegrepp

Vid analysen utkristalliserade sig två av de tio begreppen som särskilt viktiga. Dessa två är kommunikation och motivation. De ses som medel för respektive mål med projektledarnas agerande. Kommunikation är ett medel för projektledarna att påverka projektmedlemmarnas kreativitet. Målet för projektledarna är att skapa förutsättningar som leder till motiverade medarbetare. Vi såg både i tidigare teorier och i vårt eget material att en motiverad person använder sin kreativa förmåga mer än en omotiverad.

Både kommunikation och motivation relaterar till forskningsfrågans aspekter: projektledning, kreativitet och distansarbete. Projektledarna skapar förutsättningar för kreativitet genom kommunikationsvägarna de skapar i projektet.

Kommunikationen inom projektet är avgörande för att ett samskapande ska kunna ske och möjliggöra för inblandade att tillgodogöra sig kreativ input. Utan kommunikation hade inte fördelarna av mångfalden i projektet kunnat tas tillvara på samma sätt. En styrka i projektet är dess mångfald och det är när projektmedarbetarna ges förutsättningar att arbeta tillsammans med andra i skapandeprocessen som denna styrka tas tillvara. Vi ser även att projektet saknar en viktig mångfaldsfaktor, alla projektdeltagare är män. Ett rimligt antagande är att kreativiteten hade ökat ytterligare om projektet även innehöll kvinnor.

Vi noterade även vikten av kommunikation för att hantera avstånden i ett distansbaserat projekt. Utan tydliga ramar för kommunikationen mellan medarbetarna är det lätt att personerna agerar som enskilda satelliter utan att relatera till varandra. Då tappas en förutsättning för kreativitet i projektets grupper, nämligen möjligheten till ett kollaborerande samarbete där erfarenheter och kunskaper delas, vilket i sig är grogrunden till kreativt skapande.

Motivation och kreativitet är närbesläktade begrepp på så sätt att en motiverad person har lättare att använda sin kreativa förmåga. En projektledare som vill främja kreativitet i sitt projekt bör ha medarbetarnas motivation i åtanke. Som vi formulerat i en av framgångsfaktorerna: Ta reda på medarbetarnas motivation och stöd den. Lyckas projektledarna med detta kan de förvänta sig större kreativa genombrott än annars. Många av projektmedarbetarna arbetar i projektet utan lön. Deras deltagande bygger istället på deras egen vilja att vara med och skapa ett nytt spel. Denna passion för att bygga dataspel är en viktig inre motivationsfaktor inom projektet. Vi kan se hur det har påverkat vilka som fått möjlighet att vara med eftersom projektledarna så tydligt har markerat att de endast vill ha personer som just innehar denna passion för att skapa spel. En medarbetares inre

motivation är viktigare än den yttre motivationen för den kreativa förmågan. Projektledaren bör därför lägga sin energi på att bejaka den inre motivationen. Vet en projektledare om vad som motiverar en medarbetare kan det användas i projektplanering genom att ge medarbetaren uppgifter som matchar detta.

Distansparametern i projektet medför svårigheter för projektledarna att skapa förutsättningar för kreativitet hos medarbetarna. Ett exempel på detta är att många informella möten uteblir. Projektets medarbetare delar ingen fikaplats, de har inga möjligheter att gå ut och äta lunch tillsammans, eller att spendera tid med varandra på andra sätt utanför arbetstid. Som kompensation till detta spelar de spelet tillsammans, både för att speltesta och för att umgås. Detta ser vi resulterar i två faktorer som tydligt påverkar motivation och kreativitet: medarbetarna lär känna varandra bättre samtidigt som de får kontinuerlig återkoppling på utvecklingen av spelet.

De två nyckelbegreppen, motivation och kommunikation, knyter an till övriga åtta begrepp genom att de påverkar utfallet av de övriga begreppen. Till exempel krävs god kommunikation för att kunna ta tillvara mångfaldens positiva fördelar på kreativiteten. Ett annat exempel är motivationen som viktig faktor för att självbestämmandet ska få en positiv påverkan på den individuella kreativiteten.

6.2 Tillit, tolerans och tillgänglighet: tre förhållningssätt

Genom att se på helheten av de tio begreppen formulerade vi tre förhållningssätt som står för kärnan av dem. Detta är projektledarens förhållningssätt i relation till de begrepp vi sett spelar roll när medarbetarnas kreativitet ska främjas i ett distansbaserat projekt. I en strikt Grounded Theory-metod skulle dessa kallas för kategorier. För att undvika begreppsförvirring väljer vi att i vår modell, inspirerad av Grounded Theory, kalla dem förhållningssätt. De tre förhållningssätten är: tillit, tillgänglighet och tolerans.

6.2.1 Tillit

Tillit syns både i projektledarnas berättelser och i enkätsvaren. Varje projektledare har tillit till medarbetarnas kunskaper och förmåga att vara kreativa. Båda projektledarna är tydliga med att det är deras uppgift att stå för visionen och helheten i projektet. De balanserar mellan tillit och bevakande av helheten och skapar därigenom förutsättningar för konstruktiv kreativitet hos medarbetarna. Tilliten kopplar därmed samman kreativitetsförmågan och självbestämmandet.

Vidare ser projektledarna vikten av att ha ett gott arbetsklimat med goda relationer med tillit och tolerans mellan medarbetarna. Då projektmedlemmarna inte träffas fysiskt har de hanterat bristen på möjligheter för kontaktskapande mellan medarbetarna med en teamskapande aktivitet: speltestande. De testar spelets olika funktioner allt eftersom utvecklingen går framåt. På så sätt skapas en mer informell miljö där medarbetarna umgås och har roligt tillsammans. Tack vare detta skapas den grundtrygghet som underlättar för att personer ska våga komma med halvfärdiga idéer vilka i sig är starten till att skapa något ännu bättre tillsammans.

När projektledarna har rekryterat nya personer till projektet har de gjort det via kontakter. Slutsatsen vi drar av detta är att de gör det för att både få personer de

har tillit till, som de vet gör ett bra jobb, och för att det underlättar deras uppbyggnad av en projektgrupp med goda relationer. Att rekrytera utifrån kontakter möjliggör en hög grad av tillit redan från start och projektledarna vågar därmed målstyra istället för att detaljstyra arbetet. Projektledarna litar på att medarbetaren sköter sitt ansvarsområde och ger individen förtroende att lösa problem och implementera idéer för att utföra de uppgifter de blivit tilldelade.

6.2.2 Tillgänglighet

Tillgängligheten är ett ledord projektledarna har för sig själva och medarbetarna som ett sätt att minska svårigheterna vid deras distansbaserade arbetssätt. Spridningen av medarbetare över tidszoner gör att samverkan tar längre tid än när alla sitter i samma rum. För att hantera detta kräver projektledarna att programmerarna ska vara tillgängliga hela tiden. Detta för att kunna svara på frågor, kunna stämma av vem som gör vad och att vara ett stöd för varandra i den skapande processen som pågår dygnet runt.

Vi tror att personer som motiveras av att arbeta självständigt och på distans tar vara på möjligheten att arbeta i ett sådant här projekt. Särskilt blir detta en motivationsfaktor då många inte arbetar för monetär ersättning, de deltar av eget intresse och får chans att till stor del bestämma över sin tid.

Projektledarna organiserar projektet i fasta team och med tillfälliga konstellationer för att öka tillgängligheten mellan medarbetarna. När personer är tillgängliga för varandra ökar deras förutsättningar för att vara kreativa tillsammans. Detta sker med hjälp av virtuella kommunikationsmedel. Genom att dessutom förse medarbetarna med tre olika typer av kommunikationsvägar möjliggör de för medarbetarna att låta deras egna behov avgöra vilket de väljer. Detta tror vi underlättar tillgängligheten mellan personer i projektet.

Genom att projektledarna är tillgängliga för att kommunicera och diskutera de kreativa idéer och lösningar som medarbetarna kommer med visar att de stödjer deras arbete. De visar även att de vill vara en del av processen och tillsammans lyfta idéer ytterligare en nivå för att i slutändan kunna realisera dem.

Då detta är ett projekt med många olika nationaliteter inblandade är det viktigt att hitta vägar för att skapa samhörighet. För att öka delaktigheten och känslan av samhörighet har projektledarna bestämt att engelska ska vara det gemensamma språket. På så sätt är all kommunikation tillgänglig och tydlig för samtliga. Projektmedlemmarnas i regel akademiska bakgrund har även medfört en gemensam utgångspunkt i ett mer akademiskt språkbruk.

6.2.3 Tolerans

Förhållningssättet för kreativitet som vi valt att kalla tolerans är särskilt viktigt i en projektgrupp för att ta tillvara mångfaldens fördelar. Genom att uppmuntra diskussioner och värdesätta unika kompetenser, synsätt och idéer skapar projektledarna en arbetsmiljö präglad av tolerans. Detta främjar i sin tur kreativitet. Med en hög nivå av tolerans ökar gruppens trygghet och individer vågar tänka fritt och dela med sig av idéer. Vi ser hur toleransen är särskilt viktig att tänka på kopplat till gruppkreativitet, teamskapande samt mångfald.

För att möjliggöra en tolerant miljö bör en projektledare arbeta för att medarbetarna ska lära känna varandra. I ett distansbaserat arbete krävs en tydlig strategi för detta då de mer informella mötesplatserna inte existerar. I detta fall har projektledarna valt att använda sig av speltestandet som ett sätt för medarbetarna att lära känna varandra och därigenom öka toleransen för varandra. Ett annat exempel på hur projektledarna arbetar för att öka toleransen är att de tillåter forum och chattfunktioner att användas till annat än strikt arbetsrelaterade diskussioner. Detta ser vi som ett sätt att efterlikna den reguljära arbetsplatsens många informella och relationsbyggande samtal.

För att lyckas samarbeta väl i både de fasta teamen och i de tillfälliga konstellationerna är en förutsättning att medarbetarna visar tolerans kopplat till varandras bakgrund och kompetens. Distansparametern ställer även den krav på visad tolerans gentemot varandras olika arbetstider och förutsättningar. Då en stor del av projektmedarbetarna inte arbetar för monetär ersättning har arbetsgivaren mindre möjlighet att ställa krav på exempelvis arbetstider än vad som kan krävas av en anställd, avlönad arbetare. Detta innebär att projektledare och medarbetare bör ha en hög nivå av tolerans till hur personernas övriga livssituation påverkar hur, vad och när de kan bidra i projektet.

6.3 Modell för främjande av kreativitet

Utifrån de två nyckelbegreppen och våra tre förhållningssätt har vi konstruerat en modell som beskriver hur dessa hänger samman. Vår modell kan beskrivas på följande sätt:

Motivation ger förutsättningar för kreativt tänkande. Genom att bygga en organisation där projektledarna visar tillit till medarbetarnas förmåga, och låter tolerans vara ett ledord för kollaboration, arbetar projektledarna för att höja medarbetarnas motivation. Därmed skapas förutsättningar för kreativitet hos medarbetarna i detta distansbaserade projekt. Kommunikation är en förutsättning för kreativt skapande i projektet och virtuella kommunikationsmedel ett sätt att öka tillgängligheten.

Modellen baseras på det undersökta fallet och behöver studeras samt testas ytterligare för att pröva dess generaliserbarhet. Vår förhoppning med vår modell är att den i delar eller helhet skulle kunna appliceras i andra projekt och arbetsplatser.

6.4 Reflektion över resultaten

Vid första intervjun fick vi reda på att projektet endast består av män. Projektledaren själv tog upp detta som en brist i hela branschen. Vid vår analys ställde vi oss frågande till att det verkligen endast berodde på en brist i branschen. Kanske är det snarare så att detta projekt inte kontrakterat några kvinnor då de strikt använt sig av kontakter för att knyta an nya personer, även om Projektledare 1 uttalade ett genuint önskemål om fler kvinnor i projektet och i branschen. För studiens resultat är det intressant att fundera på om och hur den ensidiga representationen av män påverkat resultatet. Hade det varit andra förhållningssätt som varit viktigare i ett projekt med fler kvinnor? En annan aspekt är hur kreativiteten påverkas i ett projekt som bara har ett kön representerat. Något vi inte sett i undersökt litteratur, eller själva undersökt, är om och hur könstillhörighet påverkar kreativiteten.

En annan tanke kring samma ämne är hur vi som författare påverkat resultatet. Hade vi kommit fram till en annan modellformulering om vi haft annan genustillhörighet? Hur hade resultatet i så fall sett ut? Utfallet av en undersökning påverkas alltid av subjektiva val som gjorts av de som skriver uppsatsen. Hade inte vi varit de individer vi är och skrivit uppsatsen tillsammans så hade resultatet troligen blivit annorlunda. En intressant tanke är hur samma forskningsfråga hade behandlats av två andra studenter. Vi är medvetna om att vi som individer står för en syn på projektledning som en roll både färgad av relationsbyggande och resultatuppfyllnad. Den utgångspunkten har färgat både vår frågeformulering, kartläggning av tidigare forskning och våra slutsatser.

Vi valde att genomföra en enkät som ett komplement till intervjuerna för att ta del av hur medarbetarna såg på projektledarnas agerande för att skapa förutsättningar för kreativiteten. Genom att även samla in deras röster hoppades vi få en större insyn och förståelse för vad projektledarna gjort som faktiskt spelat roll för medarbetarna. Svarsfrekvensen var låg vilket gör det omöjligt att statistiskt hävda något utifrån svaren. Då vi inte heller analyserat bortfallet mer än att konstaterat att projektet gick in i en hektisk period med tajta deadlines kan vi faktiskt inte avgöra om de röster vi fick speglar merpartens röster eller om det endast var de riktigt engagerade och positiva som tog tillfället att ge sin feedback indirekt till projektledarna. Det kan noteras att inga negativa aspekter på projektledarnas agerande kom fram även om enkäten var anonymiserad. Detta kan vi tolka på en mängd sätt, till exempel att mer negativa röster valde att inte delta i undersökningen på grund av missnöje, eller att de som deltog är representativa för medarbetarskaran.

Vi funderar även på hur vårt resultat hade påverkats om undersökningen ägt rum när projektet befunnit sig i en annan fas. Nu skedde undersökningen i projektets slutfas och även om exempelvis det distansbaserade arbetssättet verkade väl genomarbetat nu så kanske det inte alltid varit det. Hade undersökningen genomförts när projektet var mitt i utvecklingen hade troligtvis exemplen som projektledarna lyfte i sina berättelser varit fler och mer detaljerade. Om vi gjort undersökningen mitt i utvecklingen hade vi kanske på ett annat sätt haft möjlighet att genomföra deltagande observationer och granska projektledarnas arbete i praktiken istället för, som nu, genom utsagor.

Vi kan se att de flesta av de framgångsfaktorer vi lyft ur tidigare forskning även är aktuella i studiens fall. Dock hittar vi inte belägg för påverkan av alla framgångsfaktorerna i det undersökta fallet, till exempel ett lärande klimat. Det är dock svårt att dra några slutsatser om detta då dessa aspekter inte kommit upp under intervjuerna.

Vår avslutande fundering är hur resultatet påverkats av vårt iterativa arbetssätt, inspirerat av Grounded Theory. Vi har uppskattat arbetssättet och tror att det har hjälpt oss att vända och vrida på materialet för att kunna se djupare samband. En annan metod, exempelvis en narrativ ansats, tror vi hade lett till en mer rakt återberättad analys. Metoden vi tillämpade gjorde att vi kunde dra slutsatser om vad vi såg låg bakom agerandet och konstruera vår modell för främjande av kreativitet.

7 Fortsatt forskning

Fortsatt forskning skulle kunna undersöka generaliserbarheten i vår modell för främjande av kreativitet. Intressant här skulle vara att jämföra om det finns någon skillnad i distansbaserade projekt kontra icke distansbaserade. Skulle så vara fallet skulle det stärka generaliserbarheten av vår modell. På samma sätt kan generaliserbarheten stärkas av jämförelser av projekt i olika branscher.

Ytterligare ett sätt att vidare studera tillitens, tillgänglighetens och toleransens effekt på kreativiteten vore att göra en studie med hjälp av deltagande observationer. Genom att faktiskt se hur personerna interagerar och reagerar kan fler aspekter av begreppen synliggöras då vi inte endast vore beroende av projektledarnas egna återberättelser. För en djupare analys av hur förhållningssätten påverkar i projektets olika faser vore det intressant att genomföra en studie som med hjälp av intervjuer och deltagande observationer följer projektets hela förlopp.

Ett annat sätt att föra resultatet från vår studie vidare vore att exempelvis med hjälp av fokusgrupper diskutera innehållet i våra förhållningssätt (tillit, tillgänglighet, tolerans). Hur resonerar projektledare kring modellen? Vilka skillnader finns i projektledares kontra projektmedlemmars uppfattningar av förhållningssätten? Detta skulle ge en chans att testa modellens relevans och generaliserbarhet i andra projekt.

8 Litteraturlista

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Amabile, T. M., Hadley, C.N., Kramer S.J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 1 augusti, 52-61.
- Beranek, P. (2000). *The Impacts of Relational and Trust Development Training on Virtual Teams: An Exploratory Investigation*. Hawaii: Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on Systems Sciences. Tillgänglig: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=926604&isnumber=20043> . [2013-09-29]
- Berggren, C. & Lindkvist, L. (2001). *Projekt : organisation för målorientering och lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods 4th edition*. Oxford: Oxford university press.
- Business Sweden (2013). Kreativa näringar, <http://www.business-sweden.se/Export/Branscher/Kreativa-naringar/> . [2014-01-07]
- Connaughton, S. L. & Shuffler, M. (2007). Multinational and Multicultural Distributed Teams. *Small Group Research*, 38 (3), 387-412.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Society, culture, and persona systems view of creativity. I Stenberg, R. J. (red.) *The Nature of Creativity : Contemporary Psychological Perspectives*. Cambridge: Cambridge university press. 325-338.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 105-123.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2009). *Metodpraktikan : konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik.
- Jansson, T. & Ljung, L. (2004). *Projektledningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Leenders, R., van Engelen, J. & Kratzer, J. (2003). Virtuality, communication, and new product team creativity : a social network perspective. *Journal of Engineering and technology management*, 20, 69-92.
- Mumford, M. D., Medeiros, K. E. & Partlow, P. J. (2012). Creative Thinking : Processes, Strategies, and Knowledge. *The Journal of Creative Behavior*, 46 (1), 30-47.
- Nemiro, J. E. (2002). The Creative Process in Virtual Teams. *Creativity Research Journal*. 14 (1), 63-83.

- Purvanova, R.K. (2013). The Role of Feeling Known for Team Member Outcomes in Project Teams. *Small Group Research*. 44 (3), 298-331.
- Robinson, K. (2011). *Out of our minds*. Chichester: Capstone Publishing Ltd.
- Rollof, J. (2004). *Ledarskap för kreativitet*. Lund: Studentlitteratur.
- Sundgren, M., Dimenäs, E., Gustafsson, J-E. & Selart, M. (2005a). Drivers of organizational creativity : a path model of creative climate in pharmaceutical R&D. *R&D Management*. 35 (4), 359-374.
- Sundgren, M., Selart, M., Ingelgård, A. & Bengtson, C. (2005b). Dialogue-Based Evaluation as a Creative Climate Indicator : Evidence from the Pharmaceutical Industry. *Creativity and Innovation Management*. 14 (1), 84-98.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Williams, W. M. & Yang, L. T. (2004). Organizational Creativity. I Sternberg, R. J. (red.) *Handbook of Creativity : Contemporary Psychological Perspectives*. Cambridge: Cambridge university press. 373-391.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*. 18 (2), 293-321.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education.
- Zaug, H. & Davies, R. (2013). Communication skills to develop trusting relationships on global virtual engineering capstone teams. *European Journal of Engineering Education*. 38 (2), 228-233.

9 Bilagor

9.1 Bilaga 1 Intervjuguide

Prata kring organisationsschemat och rekryteringsannonser.

- Organisationsschemat. Varför just den personen i det teamet?
- Vilka av punkterna i rekryteringsbrevet anser du viktigast ur en kreativitetssynpunkt?

Om vi säger kreativitet, vad tänker du då?

- Följdfrågor utifrån vad som sägs. (inre, yttre motivation, etc.)

Beskriv hur kreativitet påverkar ert projekt.

- Berätta om vilka möjligheter som finns för kreativ påverkan i projektet. (Slutanvändare etc.?)
- Hur ser du på din roll som projektledare i förhållande till andras kreativitet? (strategisk nivå)
- Hur arbetar du för att främjar kreativitet hos andra? (operativ nivå, vad gör han)

Ge exempel på några nyckelidéer som påverkat under projektets gång.

- Vad ledde fram till idén?
- Har projektet upplevt någon återvändsgränd? Hur hanterades det?

Hur påverkar ert distansbaserade arbetssätt kreativiteten?

- Vilka fördelar/nackdelar ser du med distansarbete ur ett kreativitetsperspektiv?
- Vilka fördelar/nackdelar ser du med ett team bestående av personer från olika kulturer?
- Hur agerar du för att förbättra utifrån de förutsättningar som distansarbetet ger?

Utifrån vår frågeställning kring hur projektledaren kan stötta kreativiteten hos medarbetarna, är det något du vill komplettera med.

- Be om möjlighet att komplettera med frågor via t.ex. Skype.

9.2 Bilaga 2 Enkät

Creativity and project management

Hello!

We are two students doing our masters degree in project management at Karlstad University, Sweden. The focus of our study is to look at how project leaders can affect the creativity of team members in projects. We have interviewed [REDACTED] and [REDACTED] about their thoughts on project management and creativity. We would now like to get your thoughts as a team member on the subject. Please take a moment of your time and answer these two questions. Your answers will be handled anonymously and used as part of our empirical study.

Thank you for your time!
Monica & Jonas



Creativity in the project

Think back to a moment of creative clarity in the project. What do you think spurred this breakthrough? (Examples of "creative clarity": when you figure out a solution to a problem you have been working to solve, or come up with a new idea that you put forward to your team.)

Virtual team

Please elaborate on how you see the virtual-based platform of communication affect your creative performance in the project.

Skicka

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär