



## **Kreativt ledarskap som hjälp till ökning av företagets lönsamhet**

Hur använda arbetstagarna som resurs till innovativa och kreativa lösningar – en teoretisk analys

Lycke Ristimäki

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	5475
Författare:	Lycke Ristimäki
Arbetets namn:	Kreativt ledarskap som hjälp till ökning av företagets lönsamhet
Handledare (Arcada):	Maj-Britt Granström
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Arbetet behandlar dagens teknologi och omvärldens påverkan på ledarskap inom ett företag. För att kunna hålla sig relevant på marknaden krävs innovationer och kreativitet som ett verktyg att konkurrera med. Examensarbetet är en teoretiskt analys.</p>	
Nyckelord:	Ledarskap, kreativitet, innovation, personalutveckling, ledare
Sidantal:	37
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business administration
Identification number:	5475
Author:	Lycke Ristimäki
Title:	Using creative leadership as a help in increasing profitability in a company
Supervisor (Arcada):	Maj-Britt Granström
Commissioned by:	
Abstract:	
<p>The thesis is a theoretical analyzing about how and why creative leadership is beneficial for companies'. The main point is to increase the overall benefit and competition through innovation and creative solutions by adapting creative leadership.</p>	
Keywords:	Creative leadership, innovation, creativity, leadership
Number of pages:	37
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

# INNEHÅLL

<b>Figurer.....</b>	<b>5</b>
<b>Tabeller.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Inledning.....</b>	<b>6</b>
1.1 Problemformulering .....	7
1.2 Syfte .....	8
1.3 Relevans.....	8
1.4 Fokus och avgränsningar .....	9
1.5 Metodik .....	9
1.5.1 <i>Forskningsmetod</i> .....	10
1.5.2 <i>Dataanalys och datainsamling</i> .....	11
1.5.3 <i>Validitet</i> .....	12
1.5.4 <i>Reliabilitet</i> .....	12
1.5.5 <i>Objektivitet</i> .....	12
1.5.6 <i>Källkritik</i> .....	13
1.5.7 <i>Begrepp och definitioner</i> .....	13
<b>2 Kreativitet &amp; Innovation.....</b>	<b>14</b>
2.1 Definition.....	14
2.2 Kreativitet och innovation som ekonomisk värde.....	15
2.3 Kreativa tankegångens evolution i affärsvärlden .....	16
<b>3 Ledarskap.....</b>	<b>16</b>
3.1 Modeller .....	17
3.2 Kreativt ledarskap.....	19
3.2.1 <i>Förändringar i verksamhetsmiljön</i> .....	22
3.3 Hur man praktiserar kreativt ledarskap .....	23
<b>4 Lönsamhet .....</b>	<b>23</b>
4.1 Humankapital.....	24
4.1.1 <i>Arbetsfrånvaro</i> .....	25
4.1.2 <i>Framtidens arbete</i> .....	25
<b>5 Empiri och analys .....</b>	<b>26</b>
5.1 Företagsverksamheten.....	26
5.1.1 <i>Teknologi: kommunikationskanaler och verktyg</i> .....	26
5.1.2 <i>En föränderlig värld</i> .....	27
5.1.3 <i>Risker</i> .....	27

5.1.4	<i>Globalisering</i> .....	28
5.3	Organisationsverksamhet.....	29
5.3.1	<i>Distansarbete</i> .....	29
5.4	Lönsamhet.....	29
5.4.1	<i>Positiva faktorer</i> .....	30
5.4.2	<i>Negativa faktorer</i> .....	30
5.4.3	<i>Köpvanor</i> .....	31
5.4.4	<i>Arbetstagarnas välmående och sjukfrånvaro</i> .....	31
<b>6</b>	<b>Sammanfattning</b> .....	<b>31</b>
	<b>Källor</b> .....	<b>32</b>
	<b>Bilagor</b> .....	<b>35</b>

## FIGURER

Figur 1. En illustration av de viktigaste stegen i en kvalitativ undersökning (uppgifter från Bryman 2005, sida 300.) .....	11
Figur 2. Faktorer som talar för och mot kreativitet i en organisation (uppgifter från Procter 1995, sida 3.) .....	14

## TABELLER

Tabell 1 över en jämförelse mellan traditionellt och kreativt ledarskap .....	22
Tabell 2 över sjukfrånvaror i Finland .....	25
Tabell 3 företagsverksamheten nu, framtiden och inom kreativt ledarskap .....	26
Tabell 4 Organisationsverksamheten nu, framtiden och inom kreativt ledarskap .....	29
Table 5 Lönsamheten nu, framtiden och inom kreativt ledarskap .....	30

## 1 INLEDNING

Att driva företagsverksamhet idag är annorlunda än tidigare och speciellt ledarskapet är en utmaning. De största externa faktorer som har en inverkan på ledarskapet är bland annat utvecklingen inom teknologi, globalisering, förändringar i arbetsförhållanden och människornas livsstil.

I en snabbt föränderlig omgivning är det viktigt att ett företags verksamhet är långsiktigt lönsam. För att uppnå detta kan man göra åtgärder inom ledarskap och personalstyrning. Personalen är ett företags största resurs och kostnad, därför är personalfrågor viktiga. För att personalen skall kunna uppfylla marknadens behov och prestera på topp måste verksamheten vara fungerande och arbetsmiljön uppmuntra till effektiv aktivitet.

Ledarskapet formas på basis av ledarens personlighet och kommunikationssätt, men också medarbetarna och formen av affärsverksamhet. För att kunna tillfredsställa marknadens behov idag krävs det också att en ledare är nytänkande och flexibel. Ju bättre verksamheten fungerar internt desto bättre utgång har företaget att kunna handskas med plötsliga förändringar och besvara förändrade kundbehov. På grund av globalisering är produkter och tjänster alltmera lättillgängliga för konsumenter. Detta leder till förhöjd konkurrensnivå och produkternas livscykel förkortas. Företag måste kunna hålla sig relevanta hela tiden, ständigt utvecklas, vara flexibla och våga ta risker. Genom kreativt ledarskap och fungerande företagskultur kan man anpassa sig till dessa föränderliga omständigheter.

## 1.1 Problemformulering

Förut kunde man genom ledarskap utveckla strategier, förutse vad som kommer att ske och göra upp planer men idag är detta mycket svårt att genomföra. Det problematiska är svårigheten att planera och fatta beslut på lång sikt och detta beror på att omgivning är i konstant förändring. Innovativ tänkande är viktigt för både ledaren och i företagskulturen. Den tekniska utveckling som började på 1970-talet i Kalifornien, då mikroprocessorer och mikrokretsar uppfanns, har lett till det samhälle vi lever i idag. Där föddes den första PC:n, persondatorn. Idag har takten och pressen ökat anmärkningsvärt, vilket också betyder att prestationskraven höjts. På grund av ökad konkurrens inom teknologin började man i början av 2000-talet framhäva humankapitalet. Då uppkom en ny tidsperiod, den så kallade ”The age of access”, fritt översatt ”tillgänglighetens tid”, då ägandet omvandlats till konsumentens möjlighet att köpa varor och tjänster för en bestämd tid, t.ex. hyra bil. Tidigare tänkte man att det är lönsammare att äga något under än längre tid. Men idag föråldras varor snabbare än förr på grund av den snabba och dynamiska teknologiutvecklingen. Tankesättet leder till en marknad, där det finns mera säljare än köpare. Köparna tröttnar lättare på varan och säljaren måste komma på saker som gör deras vara unik gentemot konkurrentens, som t.ex. att sälja tillägsprodukter eller upplevelser. (Wilenius 2004 s. 22-26). Enligt Googles utvecklingschef och futurolog Raymond Kurzweil utgör detta århundrande en tid av acceleration. Den progressiva utvecklingen världen har genomgått under 20 000 års tid kommer i dagens utvecklingstakt genomföras under 100 års tid. (Kurzweil 2005).

Idag räcker det inte med en fungerande telefon att ringa med utan den måste ha kamera i toppklass, snygg design och möjlighet att ladda ner diverse applikationer. Nya sociala trender skapas också i samband med förändringar i marknaden och barn som idag är i skolåldern kommer att i framtiden förväntas kunna byta yrke i genomsnitt 11 gånger före de fyller 40 år. 10 % av världens befolkning bodde år 1900 i städer och man har beräknat att år 2053 kommer 75 % av befolkningen göra detsamma. Dessa trender skapar utmaningar för företag och kreativitet och innovation är avgörande för framgång.

Forskningsprofessor Guy Ahonen (2015) vill förstärka företagsledarnas roll. Han påstår att dåliga chefers kostnadsandel i samhället uppgår till flera miljarder per år (Yle.fi 2015).

I en forskning, där över 1500 vd:ar från 60 olika länder deltog, har majoriteten svarat att kreativitet är den viktigaste egenskapen hos en ledare. Kreativitet är en del av den normala hjärnfunktionen och brist på kreativitet är en verklig riskfaktor när det kommer till att hantera förändringar (PWC 2010). Kreativitet kan utvecklas och läras ut till en ledare. Man kan lära sig hantera, uppskatta och uppmuntra till förändring (Zacko-Smith 2010).

## 1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att analysera huruvida en kreativ ledarskapsstil är nödvändig vid skapandet av en arbetsmiljö som uppmuntrar arbetstagarna till kreativ arbetsgång. Kreativiteten anses här som en grund till nya eller förbättrade innovationer och innovativa problemlösningar. I arbetet vill jag lyfta fram hur och varför kreativt ledarskap är viktigt, just nu och i framtiden.

Frågor skribenten vill besvara i detta arbete:

- Vad betyder kreativt ledarskap?
- På vilket sätt är kreativt ledarskap lönsamt?
- Hur är det bra för arbetstagarna att implementera detta?

## 1.3 Relevans

Kreativt ledarskap kan tillämpas i nästan alla branscher och är relevant i den värld vi nu lever i. Ledarskapsstilen är modern. För att ett företag skall kunna utvecklas och tävla med sina konkurrenter behövs idag nya innovationer och framsteg. Eftersom marknaden har vuxit så har samtidigt konkurrensen ökat, vilket i sin tur betyder att ett företag måste konkurrera på andra sätt än det traditionella viset och nytänkandet är grundet till innovationer. Ju snabbare produkters och tjänsters livscykel är desto mer behövs nya idéer, eftersom konsumenter tröttnar lättare. Innovationer föds genom kreativt tänkande, vilket är en egenskap som en ledare bör försöka få fram hos sina medarbetare. Förmågan att kunna utveckla eller uppfinna något nytt kan utvecklas i sådan miljö som framhäver kreativitet.



Ämnet är relevant i dagens samhälle. Ämnet intresserar också examensarbetaren personligen. Ur skribentens synvinkel är ledarskap fascinerande och skribenten anser att goda ledaregenskaper finns inom oss alla. Dessa egenskaper förekommer i olika former och i vissa fall behövs hjälp och coaching för att de ska tas fram. Skribenten intresserar sig också för människorelationer och hur en persons beteende och ledarskapsstil kan påverka andra samt hur man kan använda sin makt för att hitta en lönsam utgång som ger vinst och stabiliserar företaget.

## **1.4 Fokus och avgränsningar**

I arbetet visar man vad kreativt ledarskap innebär för företagen, ledaren och medarbetarna. En ledare anses inte här vara chef, utan dessa två har olika roller med skillnader inom ansvarsområde och arbetsuppgifter. Fokusen är objektiv, det vill säga man strävar till att ge en rättvis bild av olika ledarskapsstilar och försöker inte försköna det ena eller det andra. Analysdelen grundar sig på teorier, litteratur och undersökningar.

## **1.5 Metodik**

Metodik innebär forskningens tillvägagångssätt, aktiviteter, processer och tekniker, som används för att uppnå resultat och syfte (Greetham 2009 s.28). Beroende på undersökningen bestäms vilken metod är bäst, kvantitativt och kvalitativt. Med olika metoder får vi fram resultat som visar det vi förväntat oss eller tvärtemot. Forskningsmetod innebär hur datainsamlingen har gjorts (Bryman, 2005 s.47).

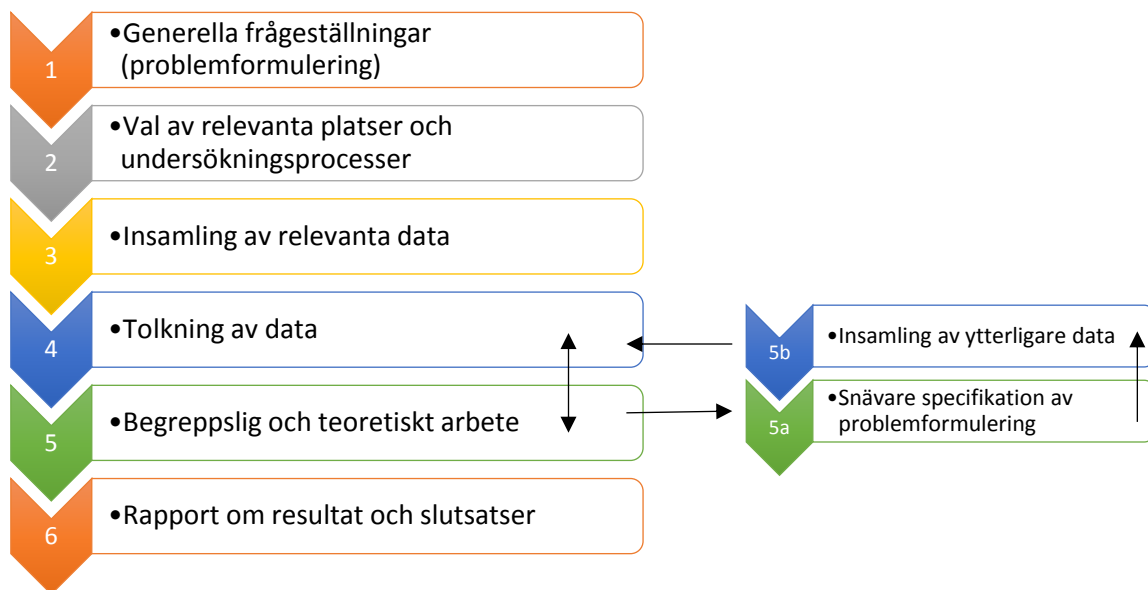
Arbetets teoridel är indelad på följande sätt; kreativitet & innovation, ledarskap och lönsamhet. Teoridelen ska ge en beskrivning på vad dessa delområden betyder. Dessa fungerar också som byggstenar för empiriska delen samt analysdelen som är följande kapitel. Arbetet har börjat med datainsamling och avgränsning.

### 1.5.1 Forskningsmetod

Kvantitativ metod betyder att materialet och variablerna ska behandlas så objektivt som möjligt och att resultatet kan rangordnas. Det som undersöks bör vara möjligt att omvandla till siffror och ska kunna analyseras matematiskt (Greetham 2009 s.180). Exempel på kvantitativa metoder kan vara bland annat enkäter och gallupar. En kvantitativ undersökning kännetecknas genom fyra egenskaper: mättningsbar, innehåller kausalitet, kan generaliseras och är replikerbar (Bryman 2005 s.85).

Kvalitativ metod är motsatsen till kvantitativ. Kvalitativ forskningsmetod är ett fördjupat tillvägagångsätt gentemot den kvantitativa forskningsmetoden. Man kan inte testa eller värdera variablerna eftersom datainsamlingen är subjektiv och kan variera beroende på typ av variabel (Wallén 1996 s.73). Kvalitativ forskningsmetod kännetecknas i förhållandet mellan praktik och teori, en kunskapsteoretisk och ontologisk utgångspunkt. Kunskapsteoretisk utgångspunkt betyder att omgivningen för undersökningsspersoner kan variera beroende på deras sociala ställning i samhället. Ontologisk utgångspunkt betyder att man utgår ifrån att samspelet mellan individer kan påverka undersökningen (Bryman 2005 s.298). Exempel på kvalitativa metoder kan vara intervjuer och observationer.

Arbetet baserar sig på kvalitativa forskningsmetoder på grund av att ämnet behöver en större fördjupning än vad statistik och siffror kan visa. Enligt Bryman bygger kvalitativ forskningsmetod på ord och inte siffror, vilket också är den väsentliga skillnaden mellan dessa två forskningsmetoder (Bryman 2005 s.298). Kvantitativ metod som undersökningssmetod har uteslutits i arbetet eftersom variabler som undersökningsspersonernas bakgrund och livsstil, miljön och samhället påverkar resultatet och därmed kan det inte bland annat generaliseras eller rangordnas. Den enskilda undersöksspersonen har en viktig roll, därför har personens bakgrund, miljö och åsikter en betydande del i resultatet. Enligt Bryman är intervju ett populärt verktyg inom kvalitativ forskning. Intervjuer ger mer detaljerade svar och man kan fokusera specifikt på intervjuade personen (Bryman 2005 s. 360-362).



Figur 1. En illustration på de viktigaste stegen i en kvalitativ undersökning (uppgifter från Bryman 2005, sida 300.)

Examensarbetet är indelat i introduktion, teori, empiri och analys.

### 1.5.2 Dataanalys och datainsamling

Det finns två typer av datainsamling, primär och sekundär datainsamling. Primära materialet är sådant som skribenten har samlat ihop utifrån intervjuer, tester, observationer mm. Den primära datainsamlingen skall uppfylla följande krav:

1. Materialet måste vara insamlat av forskaren
2. Skall vara så nära som möjligt relaterat till händelsen eller situationen
3. Kommunicerat första gången
4. Publicerat i arbetet

Det sekundära materialet är det som har blivit återanvänt från t.ex. artiklar, böcker, data och undersökningar (Greetham 2009 s.187-188). Datainsamlingen sker efter att man har funderat på vilka de viktigaste punkterna och meningen med arbetet är. Därefter samlar man in det material som behövs för att bygga upp ett sammanhängande arbete.

Sekundärdata är tagen från tidigare enkätundersökningar och statistik gjord av andra forskare, som publicerats offentligt. Sekundärdata har använts i analysdelen för att spara tid och på grund av att datainsamlingen har genomförts med större resurser. Med hjälp av

sekundärdata kan man bygga upp arbetet (Bryman 2005 s.231). Sekundärdata som använts i detta arbete är litteratur, tidigare undersökningar, tidskrifter, hemsidor och kommentarer.

### **1.5.3 Validitet**

Det man vill mäta skall vara mätbart och mätninginstrumentet ska inte ge systematiska fel (Wallén 1996 s. 67). Arbetet innehåller teorier och tidigare undersökningar. Ledarskapsteorier grundar sig oftast på de ursprungliga forskarnas åsikter och perspektiv. Mycket av teorierna är baserade på de ursprungliga forskarnas erfarenhet, spekulationer och framtidsprognoser.

### **1.5.4 Reliabilitet**

Reliabilitet innebär att mätinstrumentet är pålitliga och inte ger slumpmässiga fel (Wallén 1996 s.67). Mätinstrumentet är till en viss grad tillförlitligt. Intervjuer är inte alltid tillförlitliga men den kan stödas av bland annat andra intervjuer, upprepningar och teorier. I arbetet har sekundärdata samlats från forskningsintervjuer. Tillförlitligheten kan försvagas genom oförutsägbara händelser eller okontrollerbara faktorer som påverkar mätinstrumentets pålitlighet. Mätinstrumenten är baserade på erfarenheter. Erfarenheter spelar stor roll eftersom det är från dem man lär sig sina misstag och undviker upprepningar.

### **1.5.5 Objektivitet**

Objektivitet betyder att forskaren inte påverkas av utomvetenskapliga värderingar (Wallén 1996 s.27). Den enskilda personens åsikter och värderingar påverkar resultatet. Undersökningspersonernas åsikter och erfarenhet är speciellt viktiga då man gör intervjuer. Skribenten försöker att inte personligen inta positiv eller negativ ställning under skrivandet. Materialet ska också samlas in från största möjliga objektiva synpunkt.

### 1.5.6 Källkritik

Källkritik innebär att man väljer vilken data är väsentlig för undersökningen, det vill säga att kritiskt tänka på vad som egentligen behövs. Datainsamlingen kan vara t.ex. litteratur och andra undersökningar. Sekundär datainsamling används i arbetet aktivt. Sekundärdata används som stöd för arbetet och är därmed också viktig. Datainsamlingen skall användas med försiktighet och på bra grunder. Sekundärdatainsamlingen som används i arbetet skall väljas kritiskt enligt relevansen till ämnet. Det är viktigt att dubbelkolla varifrån materialet kommer och huruvida källan är tillförlitlig och uppdaterad.

Källkritik innebär också att man som författare ser kritiskt på hur man valt källor och hur datainsamlingen gått till och frågar sig om resultaten hade/kunde blivit annorlunda om man valt andra källor/gjort datainsamlingen annorlunda.

På grund av att ämnet är aktuellt finns det mycket källor för information men samtidigt är denna typ av ledarskap fortfarande ung och ännu i utvecklingsfasen. Teorier och fakta kan alltid jämföras med äldre litteratur.

### 1.5.7 Begrepp och definitioner

Nedanför förklaras kort begrepp och definitioner som används i arbetet.

**Ledare** betyder en person som har anhängare eller följare. Denne ska förstå hur man inspirerar och relaterar till sina anhängare. En ledare är inte chef och inte heller en diktator. En diktator använder fysiskt tvång eller hot för att få följaren att agera (Locke 1991 s.2).

**Ledarskap** bygger på relationer och existerar endast om det finns andra människor att bygga relation med. Ledarskap är också en process och inte bara en auktoritet. (Locke 1991 s.2). Ledarskap är en tolkning på ett agerande (Jönsson & Strannegård 2009 s.11).

**Ledningen** är bunden till det sociala systemet. Ledningen är substantiv, där en grupp bestämmer vad som ska göras (Jönsson & Strannegård 2009 s.11).

**Chef** är inte detsamma som ledare. Till chefens arbete hör administration och att hålla ordning och reda. Den formella befattningen/chefspositionen kan tilldelas eller antas. Positionen gör att tvång är möjligt för att uppfylla alla de ansvarsområden som en chef mottar (Jönsson & Strannegård 2009 s.23).

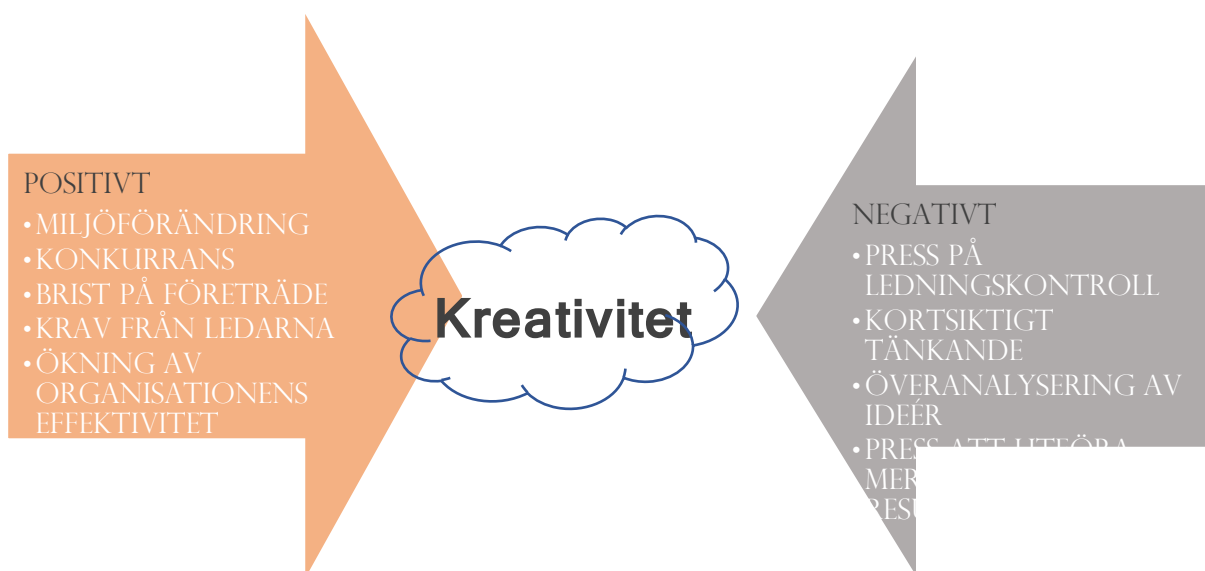
**Kreativitet** betyder förmåga till nyskapande, till frigörelse från etablerade perspektiv (Nationalencyklopedin, kreativitet).

**Innovation** är det skedet då den nya idén ska praktiseras (Nationalencyklopedin).

## 2 KREATIVITET & INNOVATION

### 2.1 Definition

Alla möter kreativitet varje dag. Enligt Procter finns det fortfarande osäkerhet i vad kreativitet egentligen är. Det finns många benämningar och tolkningar på vad kreativitet är (Procter s.1). Att vara kreativ kan innebära en person har nya idéer, lösningar och tankar som reflekteras i innovationer. Figur 2 är en illustration på vad enligt Procter har negativ och positiv inverkan på kreativitet.



Figur 2. Faktorer som talar för och mot kreativitet i en organisation (uppgifter från Procter 1995 s.3)

Robinson definierar kreativitet som originella idéer som har värde i sig. Varje person kan vara kreativ men utmaningen är att kunna lyfta fram det och vara i sådan miljö där detta kan uppfyllas. Kreativitet behövs inte endast inom de mest uppenbara yrken såsom design och marknadsföring, utan också inom matematik och forskning kan man vara kreativ t.ex. Albert Einstein. Enligt Robinson är kreativitet möjlig när den kopplas med intelligens. Man kan lära ut kreativitet och de som påstår att de inte är kreativa har bara inte blivit inlärd (Robinson 2011 s.15-16).

## **2.2 Kreativitet och innovation som ekonomisk värde**

Ekonomisk värde finns inte endast hos fysiska saker utan också immateriella produkter och service kan ge ekonomisk värde. Fokus på humankapitalet har växt allt mera. Kreativt arbete har synt i den finska ekonomin. I företagen ses kreativitet och innovation som framgångsfaktorer. Vetskapen och kunnande om kulturskillnader blir en kärnkompetens inom arbetslivet. Orsaken till varför mångsidigt kulturvetande är viktigt är att stora företag allt mera börjar samverka med andra aktörer med annan etniskt bakgrund, möjligtvis från andra länder (Wilenius s.11-12).

Kreativitet kan inte framtvings men man kan skapa förutsättningar för detta. De företag som klarar sig är kunniga inom kulturer och kommer med nya innovationer, med vilka de klarar sig på den internationella nivån. Kreativitet och högstandard affärsverksamhet går hand i hand. Förutom den konstnärliga biten behövs en klar affärsplan, systematiska processer och affärsplansmodeller (Wilenius s.11-12). Med kulturkunskap menar man tre saker, förmågan att skapa produkter som höjer kulturkapitalet, det vill säga att produkter bör vara intressanta, estetiska och särskilja från andra produkter. ”Cultural competence”, kulturkompetens betyder hur väl man kan läsa sin egen kultur i förhållande till andras och hur man använder denna kompetens till ens egen fördel. Det tredje är organisationskultur, som med hjälp av kan kommunicera med varandra och leda.

Enligt Wilenius kommer produktens immateriella värde och sentimentala värde att vara mer viktigt än den fysiska produkten. Han menar också att på grund av globaliseringen

kommer fabriksarbete ersättas med annat arbete. Det sker ett skifte där arbetsformerna ser annorlunda ut än vad de gjorde på 90-talet. Wilenius säger också att massproduktion i Finland är alldeles för dyrt, och för att landet skalla klara sig på den internationella nivån måste man skapa något unikt, som inte går att hitta någon annanstans och konkurrera genom differentiering. Med hjälp av kultur och kreativ kunskap kan man lösa dessa problem och via kulturkunskap är det möjligt att bygga en stabil strategisk utveckling. Kulturkunnande ger ett ekonomiskt värde åt företaget, då detta bygger på märkesvärde, ger bekräftelse, förändring och utvecklar imagen. Kulturprodukter kan också vara en del av företagets försäljning och marknadsföring. Samarbete med kulturkunnande företag kan ge högre motivation att bygga upp kreativiteten, skapa bra arbetsmiljö och det kan vara till hjälp för att bilda kontaktvägar med andra aktörer, där samtidigt tyst budskap kan föras fram (Wilenius s17-18).

## **2.3 Kreativa tankegångens evolution i affärsvärlden**

Under 60-talet började man aktivt använda ordet ”kreativitet” inom affärsvärlden, speciellt inom marknadsföring (Frank 1997). På 80- och 90-talet lyfte ledarskapsgurur, personer som Tom Peters och Charles Handy fram kreativitetens vikt i affärsvärlden (Peters 1988; Handy 1994). De menade då att chefer bör fokusera utanför den traditionella modellen av organisationen som en perfekt maskin och ha en annan attityd mot makromiljön. På den här tiden i västvärlden övergick man från den ”gamla” attityden på företagsamhet mot att det kom en ny generation av företagare som såg kreativiteten som ett måste. Ledarna under denna tid började förstå kreativitetens och kulturella institutioners del i upplyftande av ledarskap.

## **3 LEDARSKAP**

Utvecklingen av praktiskt ledarskap kan öka 23 % av organisationens totala prestation (Armstrong & Page 2015 s.5).

Det finns många definitioner på vad ledarskap är, som t.ex. ”processen genom vilken en agent får en underordnad att bete sig i önskad riktning”, ”den inflytandeprocess genom



vilken man får en organiserad grupp att uppnå sitt mål eller ”en interpersonell relation i vilken andra lyder eftersom de vill det, inte på grund av att de måste det”. Ledarskap har också ansetts vara en fråga om en persons karaktär och personlighet. En del har de egenskaper som man enligt normerna anser vara behövliga som t.ex. ansvarsfullhet, uthållighet, målorientering och stark självkänsla. Ledarskap är strategiskt och siktar på det långa loppet.

Kreativt- och problemlösningstänkande är viktigt för ledare som vill leda i den bransch, där komplexitet och förändringar är de drivande faktorerna. Idag krävs en allt mer ”modernt”/nytt tankesätt och kunskapsförmågor. En ledare behöver idag vara flexibel nog att kunna undvika uppkomsten av förändringar men också genom styrningen handskas med problem. Ledarskap idag kräver kreativitet och genom vilken man uppmuntrar till kreativitet. Med andra ord betyder kreativt ledarskap skapande av miljö som uppmuntrar medfödd kreativitet och ger ledaren förmågan att underlätta processer inom företaget såsom problemlösning på ett nytt och användarbart sätt (Zacko-Smith 2010). Ett globalt problem med ledarskap är att hitta det ultimata, mest effektiva ledarskapet oavsett aktivitetsform (Mats Aelvesson 2012 s.298-299). Effektivt ledarskap uppnås genom rätt agerande i rätt tid och rätt situation. Här är exempel på hur två forskare definierar ledarskap:

*Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal. – Northouse 2007s. 3*

*Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives. – Yukl 2010 s. 26*

### **3.1 Modeller**

De flesta ledarskapsteorier har klassificerats och kategoriserat av forskarna enligt en tidslinje.

Teorierna är upplagda enligt utvecklingsstadiet. Alan Bryman tillhör en av de forskarna som har kategoriserat dessa tankemodeller. Han har delat in dem i fyra modeller som går

enligt olika stadier; egenskap, stil, situation och ”det nya ledarskapet” (Jönsson & Strannegård 2009 sida 17).

**Egenskapsmodellen** (*the trait approach*) är den första av fyra, framhäver ledarens karaktär och egenskaper. Denna modell slog igenom mellan 1920-1940-talet. Ledaren håller sin position och makt oavsett situationen eller sammanhanget. Man anser att man antingen har ledaregenskaper eller inte. En ledare enligt denna modell bör ha vissa specifika och generella egenskaper, vilka man anser vara behövliga hos en ledare. De som har dessa egenskaper kan utvecklas men möjligheten att bygga upp dessa egenskaper är svårt om man inte har dem från början.

**Stilmodellen** (*leadership style approach*) tar i beaktan beteende och sammanhanget och modellen började användas på 1930-talet. Ledaregenskaper gäller här också men fokuseringen ligger mera på ledarskapsstilar. Man var intresserad av ledarens tillvägagångssätt gentemot sina underordnade och de uppgifter som gavs ut. Med hjälp av att analysera detta ville man ta reda på vilket det bästa tillvägagångssättet är för ledaren. Relations- och uppgiftsorienteringsstil var de som uppfattades som grundstilar. Relationsorienterade fokuserade på att t.ex. skapa en bra stämning och se till att arbetaren trivdes på arbetet. Uppgiftsorienterade var däremot intresserad av måluppfyllelse, tydlig arbetsbeskrivning och planering.

**Situationsmodellen** (*the contingency approach*) slog igenom från 1960 till 1980-talet. Här fokuserar man på sammanhanget och situationen. Ledaren kan anpassa sig i sammanhanget med hjälp av olika ledarskapsegenskaper och olika ledarskapsstilar, dvs. anpassa sig enligt situationen. Till skillnad från egenskapsmodellen ser man mer flexibelt på ledarskapsegenskaper. Ledarskapet påverkas av arbetet, ledarens position i organisationen och underlydnadens roll.

**Det nya ledarskapet** (*the new leadership*) innebär flera olika tillvägagångssätt, där alla har vision som en gemensam nämnare. Modellen fick sin start på 1970-talet. Här började man skilja åt ledarskap från chefskap. Man började använda ordet Transformativ ledarskapsstil, som betyder att tyngden ligger på utveckling och förändring istället för endast upprätthållande av ordningen. Karisma sågs också som en egenskap hos ledaren,

med vilken ledaren kan uppnå nyskapande och förändringsdrivet ledarskap. Det här betyder att man igen började fokusera på egenskaper men med större tyngdpunkt på karaktären.

Alla dessa ledarskapsteorier har delar som kan passa in i varandra. Transformativt ledarskap är en av de vanligaste ledarskapsstilarna. Forskaren Drucker påstår i en artikel att det inte räcker att endast vara ”född i ledarrollen” utan man måste och kan lära sig ledarskap. Drucker konstaterar i samma artikel att ledarskapsmodellerna som har nämnts här tidigare (leadership traits, leadership style och leadership personality) inte existerar. Det finns stora skillnader i egenskaper och tillvägagångsätt bland de mest effektiva ledarna. Man inte kan dra en slutsats om ifall de tillhör dessa modeller. Drucker definierar vad en effektiv ledare är i fyra aspekter (Drucker 1996 s.1);

1. Ledaren har följare, för utan dem kan det inte finnas ledare.
2. Ledarskap handlar inte om att vara populär och omtyckt utan målet är att skapa resultat.
3. Ledaren är synlig och därför en förebild för andra.
4. Ledarskap är inte en rankning, privilegium, titel eller pengar, utan ledarskap är ett ansvar.

*“Rank does not confer privilege or give power. It imposes responsibility” – Peter F.Drucker, Leadership, management, power*

### **3.2 Kreativt ledarskap**

Strängt ledarskap ger inget utrymme för arbetaren att tänka utanför ramarna, vara kreativ eller innovativ. Samtidigt kan för fri ledning leda till mindre motivation och inspiration att komma med nya idéer. Målet med kreativt ledarskap är en balans mellan dessa två (Rasulzada 2013).

Kreativitet är uppbringande av någonting nytt och användbart i form av produkt, politik eller process. Ledarskap kan innebära att positivt påverka människor, kontexter och utkomst. Kreativt ledarskap är då;

*Förmågan att avsiktligt framhäva någons fantasi till att definiera och leda en grupp till ett gemensamt mål – en direction som är ny för gruppen. Den kreativa ledaren har en märkvärdig positiv influens på verksamheten (arbetsplatsen, skola, familj etc.) och på individen.*

En kreativ ledare är inte en person som sitter med högsta makten utan denne ska genom kreativt ledarskap kunna påverka andra ledare till kreativt ledarskap.

Ledaren bör kännas sig bekväm med tvetydighet, uppskatta risktagning och kunna påverka och inspirera andra på ett nytt sätt och ge riktning. Kreativt ledarskap bör finnas bland historiken om andra ledarskapsteorier.

Såsom många ledarskapsteorier är också kreativt ledarskap relaterad till de övriga ledarskapsteorier på många sätt. Men trots detta är det ett eget koncept. Den har ett distinktfullt tankesätt och förmåga som är viktig för uppbringande av variationer, har hög tolerans för tvetydighet, kan inleda och hantera förändringar som motsvarar personalens, organisationens och samhällets mål (Zacko-Smith 2010).

En kreativ ledare skiljer sig från andra ledartyper genom att de har en specifik tankegång som uppmuntrar kreativa tankar och framhäver specifika beteende som stöder personens kreativitet. Dessa egenskaper kan bli inlärd, vilket är mycket positivt. En kreativ ledare värderar kreativitet. Viktigt för denna typs ledare är att de inte har dubbelmoral i vad de gör och därmed inte tänker ”gör som jag säger inte som jag gör”. Kreativa ledare kan ta risker och testa nya saker, vilket ger ett tydlig meddelande till andra att nytänkande tolereras och stöds (Zacko-Smith 2010).

Enligt Wilenius krävs det starkt företagsamhetskunnande av framtidens kultur- och kreativa ledare. Att leda inom denna bransch kräver speciella kunskaper och förmågor, som sammanfaller hos en person. Enligt Wilenius är det viktigaste för en ledare i denna bransch, att förstå intressentgruppens förväntningar men samtidigt utföra den kreativa

delen som ger autonomisk rättighet. Med andra ord är det oerhört viktigt att den här typen av ledare har tillräckligt mångsidig erfarenhet och bakgrund (Wilenius s. 150).

*“Innovation is the specific instrument of entrepreneurship... the act that endows resources with a new capacity to create wealth” – Peter F. Drucker, Business, entrepreneurship and innovation*

Nedan finns illustration på skillnader mellan traditionellt ledarskap och kreativt ledarskap. Illustration är tagen från John Maeda (Maeda, 2009)

<b>Traditionellt ledarskap</b>	<b>Kreativt ledarskap</b>
Symboler på auktoritet	Symboler på inspiration
Mera pinnar	Mera morötter
Hierarkisk	Nätverkande
Linjärt mönster	Icke linjärt mönster
Planera och genomföra	Upprepa och göra
Bibehålla ordning	Ta risker
Tydligt Ja och Nej	Kanske (bekvämt med oklarhet)
Ordagrann i tonfall	Metaforiskt tonfall
Vill vara rätt	Vill vara äkta/sig själv
Tänka som en general eller konduktör	Tänka som en artist eller formgivare
Ger order	Praktiserar
Slutet system	Öppet system
Endast en väg	Växelverkande
Slutna rankningar	Genomtränglig
Följer manual	Improviserar när det är lämpligt
Älskar att undvika misstag	Älskar att lära sig från sina misstag
Reliabilitet	Validitet
Orkester modell	Jazz ensemble
Harmonisk sammanhållning	Öppen dialog
Vill ha rätt	Hoppas sig ha rätt

Öppen för begränsad feedback	Öppen för obegränsad kritik
Dina åsikter spelar roll	Vad tänker du på riktigt?

Tabell 1 över en jämförelse mellan traditionellt och kreativt ledarskap

### 3.2.1 Förändringar i verksamhetsmiljön

Megatrender såsom baby boomers, 60 åringars ökning och cybervärlden.

#### Globalisering

Enligt Hans Paul Bürkner, ordförande av The Boston Consulting Group, kommer globalisering att förekomma i flera nyanser och vara mera komplex. Enligt honom kommer globalisering med utmaningar för företag, såsom: företagets geografiska läge i världen, hur man handskas med förändringar, hur man organiserar företaget, utveckling av global företagskultur och att leda ett globalt företag (Burkner m.fl. 2014).

#### Teknologi

De flesta framtidsprognoser visar att teknologikutvecklingen snart normaliseras i vårt vardagsliv. Statiska arbeten kan möjligen utföras effektivare av robotar än människor. Om dessa blir populära kan många arbeten försvinna. Kreativt ledarskap och tänkande är därför ytterst viktigt, då den tid kommer när man mäter kompetens genom hur innovativ du är och inte i hur mycket tid och energi du har lagt ner på ditt arbete. Framtidsprognoser innefattar att maskiner övertar motoriska arbeten. Detta lämnar utrymme för människor att fokusera på andra saker som t.ex. utveckling på personlig och företagsnivå.

#### Produktlivscykel

Specialisten Karsten Horn påstår att en av de mest anmärkningsvärda förändringarna under de senaste årtiondena är den dramatiska nedskärningen på produktens livscykel. Han menar att halva inkomsten i företagets produktportfolio kommer från nya produkter som lanserats inom de tre senaste åren. Detta betyder att standardprodukter (här "cash cows") kommer att lämnas i historien. Lanseringen av en ny produkt eller service vart annat år är enligt Horn en norm, och de företag som inte kommer att kunna följa detta riskerar att lansera något som konkurrenterna redan har hunnit före med. Förkortad

produktlivscykel leder till dramatiska förändringar i kundens behov, vilket höjer vikten av framtidsprognoser (Horn 2012 supplychainedigital.com).

### **Framtidsprognoser som verktyg**

Utifrån produktlivscykel texten kan man konstatera att framtidsprognoser är viktiga att göra. T.ex. 3D-printing är något som ökar i popularitet och börjar bli vardagligt bland organisationer (D'aveni 2015 HBR). 3D-printning kan betjäna många branscher och förenkla vår vardag. Ett exempel på vad 3D-printning kan vara till hjälp med är vid köp av fastigheter, då man inte fysiskt kan åka till platsen.

## **3.3 Hur man praktiserar kreativt ledarskap**

I de mest framgångsrika företag där detta tänkande har tillämpats finns flera gemensamma nämnare. Dessa kreativa ledare är förberedda och mer villiga att göra djupa förändringar i affärsmodellen, då målet att hitta sin strategi. Andra gemensamma nämnare:

- De tar uträknade risker.
- De försöker hålla sig innovativa i hur de leder och kommunicerar.
- Är inte rädda att bryta status quo (Oförändrat tillstånd), även om status quon är framgångsrik.
- De förbinder sig till konstant experimentering med ”sprängande” affärslösningar
- De ändrar arbetsmiljön, glömmer selektivt bort föregående framgångsformler.
- Kännetecknande är att de skapar framtida produkter och tjänster tillsammans med arbetstagarna, kunderna och externa partners.

## **4 LÖNSAMHET**

På lång sikt är en lönsam verksamhet en förutsättning för att företagets verksamhet kan fungera. På kort sikt kan lönsamheten vara låg eller negativ. Lönsamhet går att mätas och indelas på olika sätt. Det mest uppenbara tillvägagångssättet att räkna ut lönsamheten är att utgå från företagets vinst. Vinsten kan jämföras med andra produktionsfaktorer som t.ex. investerat kapital. På detta vis kan man också jämföra olika företag med varandra (Göran Kainberg). Lönsamhet betyder vinst i förhållande till kapitalet. Andra sätt att

räkna ut lönsamheten är täckningsbidrag, avkastning, säkerhetsmarginal och den kritiska punkten. Lönsamhet kan räknas ut genom att använda väsentliga siffror i företagets prestation men att lista ut hur stor andel av resultatet är på grund av god eller dålig ledarskap är ett större dilemma. Ledarskap är ett sorts beteende som inte kan mätas på papper men detta beteende påverkar i högsta grad hur effektivt företaget är. Det ultimata målet med ledarskap är att nå en lönsam verksamhet.

Organisationskulturen som ledaren via ledarskap har skapat och är ansvarig över har här indelats i tre olika kategorier.

En annan faktor som man i forskning har bevisat om ledarskap är att jämnfördelning mellan könen har visat sig vara mycket lönsamt.

I detta arbete analyseras implementering av kreativt ledarskap som en bidragande faktor i verksamhetens lönsamhetsnivå. I detta fall mäts lönsamhet ur ledarskaps perspektiv.

Lönsamhet kan mätas genom hur väl dessa uppfylls (mercur.net):

- Organisationens resultat och satta mål
- Medarbetarnas välmående och personliga mål
- Ledarens egna perspektiv. Rätta ledarbeteendet resulterar i flexibilitet och bredare fokus.

## **4.1 Humankapital**

Hur kan man räkna ut hur stor del av ledarskap påverkar företagets resultat. Kreativitet ger komplexitet, vilket betyder att arbetstagarna kräver komplexitet i deras arbetsförhållanden. Humankapital är en stor andel av företagets kostnader men också en faktor som är svår att göra uppföljning av och analysera.

Resurser och knappa resurser skapar värdet. Fysiska ting är ekonomiskt sett lättare att mäta än att veta hur stor del av framgången är på grund av personalens prestation. Idag kan man säga att personalen är kärnpunkten i hela verksamheten.



#### 4.1.1 Arbetsfrånvaro

De arbetsrelaterade sjukdomskostnaderna upp till 25 miljarder euro per år. En femtedel av den här summan beror på dåligt ledarskap. Enligt Guy Ahonen (2015) kostar dåligt ledarskap samhället flera miljarder euro. Han menar att bristen ligger i att ledaren inte ger tillräcklig mening åt tillvaron. Nedan är siffror på antalet och kostnader av arbetsolyckor och sjukfrånvaro per år i Finland, siffrorna är tagna från Finska arbetshälsoinstitutet.

<b>Arbetsolyckor</b>		<b>Sammanlagt 130 000</b>	
	Minst 4 dagar borta från arbetet	50 000	
	Olyckor under arbetsresan		
	Från olyckor som lett till döden	15-20	
<b>Sjukfrånvaro</b>	Över 9 dagars sjukfrånvaro ersättningskostnader	<b>16milj. Euro</b>	

Tabell 2 över sjukfrånvaror i Finland

Största delen av sjukfrånvaron är på grund av sjukdomar i stöd- och rörelseorganen och störningar i psykiska hälsa.

#### 4.1.2 Framtidens arbete

I PWC:s svarade 10 000 personer runt om i världen på hur de tror att arbete kommer att se ut år 2022. I undersökningen svarade över 50 % att teknologins utveckling kommer att utforma människors arbete under de kommande 5 till 10 år. 44 % av personerna anser att det viktigaste i arbetslivet är att ha en säkrad arbetsplats, vilket stora organisationer tros kunna försäkra. På grund av framtidens snabba förändringstakt är en försäkrad arbetsplats oerhört viktigt och något som kanske inte kommer att vara en självklarhet eller ens speciellt vanligt. ”Grönt” eller ekologiskt tänkande kommer i framtiden vara allt mera viktigt i valet av arbetsplats (PWC s.11-15). Arbetsformerna kommer att vara mera mångsidiga.

## 5 EMPIRI OCH ANALYS

Analysen baserar sig på företagsverksamhetens, organisationsverksamhetens och lönsamhetens synvinkel. Empirisk data har tagits från en undersökning utförd av PWC och tagen från deras offentliga databas. Undersökningen är den årliga globala undersökningen om vice direktörer och deras utmaningar.

Regleringar, icke finansiella indikatorer och omvärlden är bland det viktigaste. Man kan se att företag idag oftast påverkas av omvärlden och makromiljön. Hur får man ett företag att drivas så flexibelt att styrningen kan underlättas.

### 5.1 Företagsverksamheten

<b>Företagsverksamhet</b>	<b>Nuet</b>	<b>Framtiden</b>	<b>Kreativt ledarskap</b>
Teknologin	Ger nya möjligheter och risker. Förändringar i ägande av saker.	Avancerad. Höjda prestationskrav.	Kan utnyttja resurser effektivt.
Föränderlig värld	Går framåt i snabb takt.	Nytt företagande. Megatrender	Flexibilitet
Risker	Oförutsägbara risker	Svårare att sätta upp strategier som håller	Vågar ta risker
Globalisering	Osäkerhet	Mera regleringar	Söker efter nya möjligheter

Tabell 3 företagsverksamheten nu, framtiden och inom kreativt ledarskap

#### 5.1.1 Teknologi: kommunikationskanaler och verktyg

För företagen har kommunikationskanalerna ökat, det betyder att man bland annat kan kommunicera direkt, indirekt, internt eller externt. Vilka verktyg man använder är individuellt men för att veta vad som är trendigt eller inte kräver att man är uppmärksam. Hur arbetarna vill kommunicera grundar sig mycket på vad de är vana med och vilka

verktyg de använder i deras privata liv. Via olika kommunikationsverktyg kan man också skicka och dela saker, vilket i sin tur skapar sammanhållning och underlättar skapandet. Verktygen kan användas på ett kreativt sätt för att uppnå bra gemenskap. Genom bland annat aktiv användning av sociala medier och andra nätverkskanaler på jobbet, blir förhoppningsvis kommunikationen bland kollegor mer avslappnad. Genom chatforum är det lätt att diskutera eller bearbeta en idé tillsammans med sin kollega, trots att kollegan kan befinna sig på andra sidan jordklotet. Med det nya ledarskapet d.v.s. kreativa ledarskapet kan man utveckla olika sätt att kommunicera med varandra och skapa en trivsam miljö. Ledandet kan också underlättas eftersom man har bättre koll på hur det går för andra. Dessa olika kommunikationskanaler är passande för kreativt tänkande. Valmöjligheterna kan vara oändliga och därför är det viktigt att kunna tänka utanför ramarna eller veta vilket är det mest effektiva alternativet. Eller varför inte skapa något helt nytt?

### **5.1.2 En föränderlig värld**

Ju snabbare allt rör sig desto mera påverkar snabbheten livscykeln. Företagsverksamheten möter en utmaning i att balansera mellan snabbare produktion för att tillfredsställa kundens behov och samtidigt konkurrera med andra företag. Tyngden faller mycket på innovation, kreativitet och flexibilitet. Föränderligheten syns inte endast på de externa intressenterna så som kunder och investerare utan också på arbetskraften. Samtidigt som vi försöker anpassa oss i den föränderliga världen befinner vi oss i samma cirkel. Vad är bättre än att utnyttja de resurser och källor man har, det vill säga arbetskraften. Flera företagsledare är idag mindre ensidiga och har annan riktning än tidigare. I en föränderlig värld är kreativt ledarskap behövligt, bland annat på grund av att den sätter tyngden på kreativt tänkande och flexibilitet. Företagsverksamheten måste kunna röra sig i samma takt som marknaden.

### **5.1.3 Risker**

I och med att vi lever i en föränderlig värld, ökar riskerna samtidigt. I företagsverksamheten kan det vara en risk att man inte tar risker och därmed missar en

chans. Det som förloras är investerat kapital, tid och onödigt arbete och i värsta fall tappar man kunder. Risker går inte att helt undvika, i varje beslut finns det en del risker. Enligt traditionellt ledarskap skulle man gå med den inställningen att före beslutstagandet analysera risker och fundera noggrant igenom vad det innebär för just det beslutet. Det här tar oftast mycket tid och resurser. Kreativt ledarskap innebär ett mer avslappnad beslutstagande och man vågar ta flera risker. Man ser risker möjligtvis som lärande, varifrån man sen kan jobba vidare. Man fattar beslut tillsammans och testar olika möjligheter. Fördelen med kreativt ledarskap när det kommer till frågan om risker är att ifall risker tillfaller har man lättare att anpassa sig kring dem, dvs. större flexibilitet än i traditionellt ledarskap. I framtiden ser vi möjligtvis annorlunda på risker än hur vi ser dem idag. Risktagande i företagsverksamhet kan underlättas på grund av den mer avancerade datainformation som är tillgänglig för oss. Problemet kan vara hur vi följaktligen använder informationen.

#### **5.1.4 Globalisering**

Enligt PWC undersökningen (se bilaga: Growing in complicated times) är över 70 % av vd:arna oroliga över geopolitisk osäkerhet, över regleringar och växelkursvolatilitet. Globalisering gör att ett företag som är aktivt i ett annat land påverkas av förändringar inom landet som bland annat regleringar och välfärden. Över 70 % betyder att allt flera vd:ar är oroliga över externa intressenter och utomstående faktorer. Med globaliseringen ser man många möjligheter men samtidigt enligt tabellen ser vd:arna att hot förekommer oftare.

## 5.3 Organisationsverksamhet

Organisationsverksamhet	Nuet	Framtiden	Kreativt ledarskap
Team arbeten	Bestämda riktlinjer	Mera frihet	Agerar och testa sig fram
Distansarbeten	Ett alternativ	Vanligt	Utöva ledarskap från distans

Tabell 4 Organisationsverksamheten nu, framtiden och inom kreativt ledarskap

### Teamarbete

Flera olika arbetssätt används för att bland annat uppfylla innovation eller projektbaserat arbete. Rätt ledarskap är viktigt för att kunna få det mesta utav arbetet. Antingen lyckas man eller inte men efteranalysering av hur samarbetet har gått kan vara bra att göra för att kunna göra förbättringar, undvika att upprepa samma misstag och ta reda på var som gick snett.

#### 5.3.1 Distansarbete

Som nämnts tidigare har distansarbete blivit allt vanligare. Det finns både för- och nackdelar med distansarbete. När en arbetare bestämmer sig för att jobba på distans blir det svårt för ledaren att styra och kontrollera hur arbetsgången fortskrider, därför kan man via kreativt ledarskap försöka komma på olika sätt att uppehålla en bra arbetsgång trots att personen inte är fysiskt på plats. Kommunikationsverktygen är viktiga vid distansarbete och borde utnyttjas till fullo. Distansarbete kan också vara till nytta för arbetstagarnas välmående och arbetstrivsel.

## 5.4 Lönsamhet

Lönsamhet	Nuet	Framtiden	Kreativt ledarskap
Positiva faktorer	T.ex. Mera start-up företag med nya sätt att styra	Större fokus på arbetsmiljö och kultur.	Kan hantera, uppskatta och uppmuntra förändringar.

Negativa faktorer	Extra kostnader för att göra nya affärer. Oklar standard och regleringar.	Tävlan om samma kunder. Försäljning av tilläggprodukter och upplevelser.	
Köpvanor	Köper det man har hört om, läst eller sett via sociala medier och i sitt umgänge.	Lättare att tröttna på produkter. Minimalism och ekologiskt levnadssätt. Skiftning i ägande.	Anpassningsbar. Fokus på kvalitet och minimalism. Fokus på den humana delen hos konsumenterna.
Personalens välmående och sjukfrånvaro	Är en stor kostnadsbelastning för företagen.	Genom olika arbetssätt främja arbetarnas välmående och ge mening med deras jobb. Ledarens roll förstärks.	Kreativt tänkande i hur man får människor motiverade och att prestera effektivt.

Table 5 Lönsamheten nu, framtiden och inom kreativt ledarskap

#### 5.4.1 Positiva faktorer

Positiva faktorer som har en inverkan på lönsamheten är mångsidighet eller varierande arbetssätt. Kreativt ledarskap bidrar också till mer avslappnad miljö, där man inte borde känna sig för pressad och känner att man kan uttrycka sina åsikter öppet. För att attrahera, uppehålla och engagera människor måste man hålla sig relevant och konkurrenskraftig. Enligt över 45 % av vd:arna är det viktigt att fokusera på framtidens ledare.

#### 5.4.2 Negativa faktorer

Enligt PWC undersökningen (se bilaga; CEOs organisation encountering when responding to wider stakeholder expectations) anser ungefär 45 % av vd:arna att det kostar extra att göra affärer när man vill besvara yttre intressenters förväntningar. Eftersom vi lever i en föränderlig värld föds också inkonsekventa mönster i standarder och regleringar, vilket enligt undersökningen ses som en utmaning när det kommer till intressenternas förväntningar.

### **5.4.3 Köpvanor**

På grund av den snabba takten i utvecklingen och produktion tröttnar människor lättare på produkter. Den enorma mängden av information gör det lättillgängligt för alla att söka fram information om t.ex. vilken den trendigaste telefonen på marknaden är just nu. Köpvanor påverkas av bland annat samhället, miljö, sociala påtryck och företagen.

### **5.4.4 Arbetstagarnas välmående och sjukfrånvaro**

Mycket sjukfrånvaro kan tyda på att det finns brister i arbetsmiljön. Sjukfrånvaro kan också tyda på att styrningen inte fungerar. Man har inte lyckats att få personen som är sjukfrånvaro oftast att vara engagerad och trivats i sitt arbete.

## **6 SAMMANFATTNING**

I arbetet har man kommit fram till vad kreativt ledarskap betyder och vad det innebär. Avslutningsvis är kreativt ledarskap viktigt för företagen i dagens värld och bakomliggande orsaker är olika utvecklingar i samhället och omvärlden. Kreativt ledarskap är bra och lönsamt för företagen att tillämpa.

## KÄLLOR

- Alvesson M, Sveningsson A. 2012 - *Organisationer, ledning och processer*. Sidor. 298-299.  
Studentlitteratur AB, upplaga 2.
- Ahonen G. 2015. – “Dåligt ledarskap kostar miljarder”, Tidningsartikel 2015.  
Tillgängligt:  
<http://svenska.yle.fi/artikel/2015/04/09/daligt-ledarskap-kostar-miljarder>  
Hämtad: 27.4.2016
- Armstrong A, Page N. 2015. – Creativity and constraint leadership and management in the UK creative industries. Tillgängligt:  
[https://creativeskillset.org/assets/0001/5933/Creativity\\_and\\_constraint\\_leadership\\_and\\_management\\_in\\_UK\\_2015.pdf](https://creativeskillset.org/assets/0001/5933/Creativity_and_constraint_leadership_and_management_in_UK_2015.pdf)  
Hämtad: 1.5.2016
- Bilton, C. 2010, Manageable creativity, International Journal of Cultural policy, Vol. 16(3) p.255-269. Tillgängligt:  
<http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a925256793>  
Hämtad 1.5.2016
- Burkner mfl. 2014. Five things every CEO must do in the next era of globalization.  
Tillgängligt:  
[https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization\\_leadership\\_tale nt\\_five\\_things\\_every\\_ceo\\_must\\_do\\_next\\_era\\_globalization/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization_leadership_tale nt_five_things_every_ceo_must_do_next_era_globalization/). BCG perspectives.  
Hämtad 1.5.2016
- Bryman, A. 2005. Företagsekonomiska Forskningsmetoder, sidor 47, 231, 298, 300, 360-362,  
Bryman, A. 1986. Leadership in organizations: *Handbook of Leadership*, University of Washington, sidor 1-4.
- D’Aveni, R. 2015. The 3-D printing revolution, Harvard business review may 2015 issue,  
Tillgängligt: <https://hbr.org/2015/05/the-3-d-printing-revolution>  
Hämtad 1.5.2016
- Drucker, P.F. 1996. Your leadership is unique – Good news: There is no one “leadership personality.”, Christianity today international/Leadership, journal fall 1996, Vol. XVII, No 4, Page 54.
- EY, 2015, The first global map of cultural and creative industries. Internetkälla:  
[http://www.worldcreative.org/wp-content/uploads/2015/12/EYCulturalTimes2015\\_Download.pdf](http://www.worldcreative.org/wp-content/uploads/2015/12/EYCulturalTimes2015_Download.pdf)



- Greetham, B. 2009. *How to write your undergraduate dissertation*, Palgrave study skills. Sida 28, 180, 187-188/ Palgrave Macmillan
- Horn, K. 2012. The product life cycle is in decline, tillgängligt: <http://www.supplychaindigital.com/procurement/2136/The-product-life-cycle-is-in-decline>  
Hämtad 27.4.2016
- Horth, D. Buchner, D. 2014. Innovation leadership – How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results. Center for creative leaderships
- IBM – IBM 2010 Global GEO study: creativity selected as most crucial factor for future. Tillgängligt: <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss>  
Hämtad 1.5.2016
- Jönsson & Strannegård, S.L. 2009. *Ledarskapsboken*, upplaga 1:1, sidor 11, 23
- Kainberg, G. 2006. Ekonomiförvaltning/Startaaget.fi
- Kurzweil, R. 2005. Kurzweil´s law – Escape velocity. Tillgängligt: <http://longnow.org/seminars/02005/sep/23/kurzweils-law/>  
Hämtad: 27.4.2016
- Locke, E. 1991. *The Essence of Leadership*: , Lexington book, sida 2.
- Maeda, J. 2009. Creative Leadership – Characteristics of the creative leader. Tillgängligt <http://creativeleadership.com/cl/characteristics-of-the-creative-leader-versus-authoritative-leader.html>  
Hämtad 27.4.2016
- <http://se.mercuri.net/vart-att-lasa-quot-lonsamt-ledarskap-quot>.  
Hämtad 27.4.2016
- Nationalencyklopedin, Kreativitet. Tillgängligt: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kreativitet>  
Hämtad 27.4.2016
- Northouse, P. 2007- *Leadership theory and practice*. Sida 3. Fjärde upplaga. Sage Publications Inc.
- Procter, T. 1995. *The Essence of Management Creativity*. Pearson education, Prentice Hall PTR, upplaga 1, sidor 1,3-.
- PWC, VD undersökning 2016. Tillgängligt: <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>  
Hämtad 27.4.2016

“The future of work” Tillgängligt: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/pdf/future-of-work-report-v23.pdf>

PWC, 19<sup>th</sup> annual global CEO survey: Redefining business success in a changing world.  
Tillgängligt: <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>

Hämtad 27.4.2016

Rasulzada F. 2013 – Creative leadership and employee well-being. Ted talks Umea.  
Tillgängligt: <https://www.youtube.com/watch?v=14g0muZ951M>.

Hämtad 27.4.2016

Robinson, K. 2011, *Out of our minds* – learning to be creative. Capstone Publishing LTD (a Wiley mpany). Revised and updated edition. Sidor 15- 16. Tillgängligt: <http://www.fredkemp.com/5365su12/robinsonchpt123.pdf>

Hämtad 27.4.2016

Talouselämä <http://www.talouselama.fi/tyoelama/lahes-kolmannes-palkansajista-tekeesita-nain-etatyo-onnistuu-3462947>

Hämtad 27.4.2016

Tilastot:[http://www.ttl.fi/fi/tilastot/tyotapaturmat\\_ammattitaudit\\_ja\\_sairauspoissaolot/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tilastot/tyotapaturmat_ammattitaudit_ja_sairauspoissaolot/sivut/default.aspx)

Hämtad 27.4.2016

Wallén, G. 1996. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Sida 73, 67, 27. Studentlitteratur AB, Upplaga 2

Wilenius, M. 2004. Luovaan Talouteen: *Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*, EDITA upplaga 2, sidor 17 – 18, 22-26.

Yukl, G. 2010 - *Leadership in organizations*. Sida 26. 7 upplaga. Global edition. Pearson prentice hall

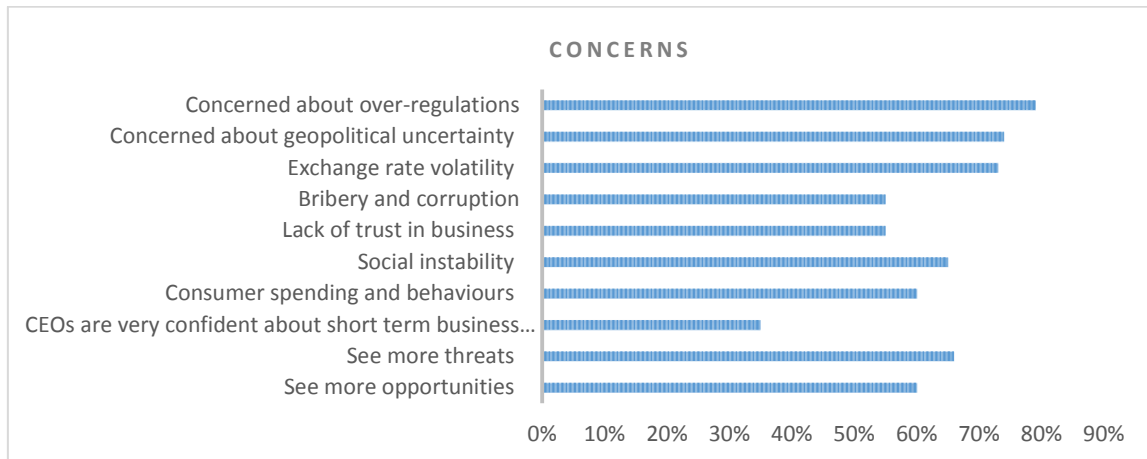
Zacko-Smith J. 2010. Welcome to the 21st century. Tillgängligt: [http://www.academia.edu/395725/Creative\\_Leadership\\_Welcome\\_to\\_the\\_21st\\_Century](http://www.academia.edu/395725/Creative_Leadership_Welcome_to_the_21st_Century)

Hämtad 27.4.2016

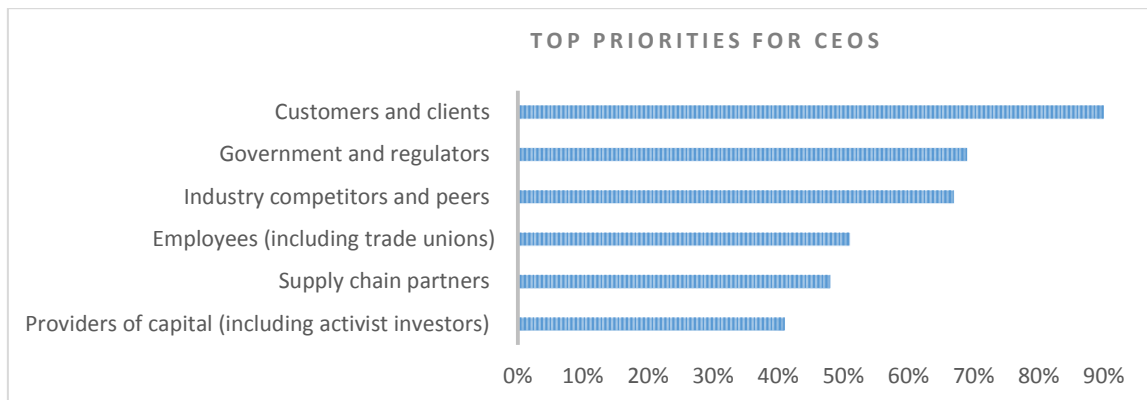
# BILAGOR

## PWC-undersökning - Redefining business success in a changing world, CEO survey

### Growing in complicated times

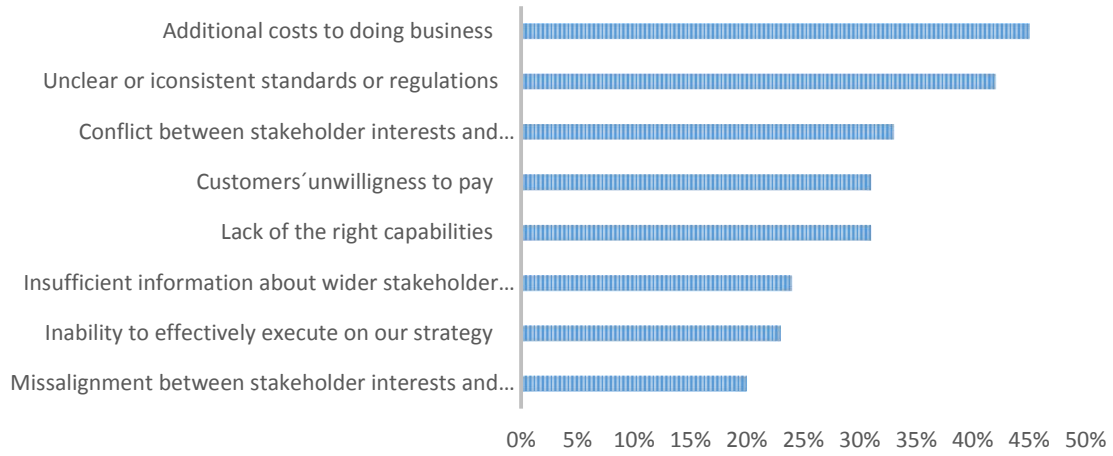


### Addressing greater expectations

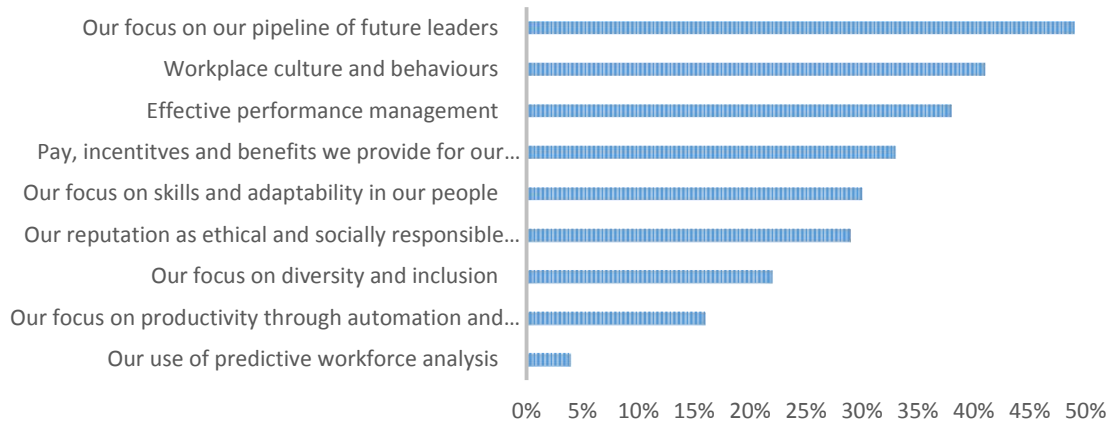


### Transforming: technology, innovation and talent

**CEOS ORGANISATION ENCOUNTERING WHEN RESPONDING TO WIDER STAKEHOLDER EXPECTATIONS**



**CHANGE OF TALENT STRATEGY TO MAKE THE GREATEST IMPACT ON ATTRACTING, RETAINING AND ENGAGING THE PEOPLE YOU NEED TO REMAIN RELEVANT AND COMPETITIVE**



## Measuring and communicating success

