

Vad kan vi lära av KREATIVA GENIER?

UPPHANDLINGSGUIDEN: 22 DIGITALA BYRÅER

**CIO**  
SWEDEN

LÄNKEN MELLAN IT OCH AFFÄRER

**DEVOPS, AGILT OCH  
TEAM PÅ TVÄREN**  
Pensionmyndigheten  
växlar upp leveransen

**STORA DATA  
PÅ CAMPUS**  
Algoritm och analys  
som studievägledning

**KAN MAN STYRA  
SKAPARKRAFT?**  
Hon forskar på de  
verkligt kreativa

**HACKAR FÖR  
FRAMTIDEN**

*”För mig är det en viktig del i det kontinuerliga innovationsarbetet, kanske den viktigaste. Ytterst handlar det om att säkerställa att vi lägger tid på experiment och innovation.”*

Malin Bäcklund  
CIO, Schibsted

**#hejahackaton**

Att arrangera hackaton för att få fart på innovationen blir allt mer populärt. Vi hälsar på Schibsted, Absolut och Fortum som rönt stora framgångar med modellen

NR 7  
2016  
CIO.SE  
PRIS  
98 KR

INTERPRESS 0584-07



7 388058 409802  
RETURVECKA 18

**CIO:NS REVANSCH**  
Gartner ser dig återigen som  
utbildare och byggmästare

**IT-AVDELNINGEN DÖR ...**  
... men länge leve it och CIO,  
skriver IDC:s Johan Hallberg

**”BORN IN THE CLOUD”**  
Quants CIO Pia Hofstedt  
lägger grunden i Azure

# utveckling, karriär & LEDARSKAP

## ISPALTEN

Sex tips: Så får du fart på kreativiteten, *sid 42*

## KREATIVITETSFORSKAREN

Hon har studerat kreativitet hos allt från cirkusar till arkitektkontor, *sid 42*

## LÄS MER: KREATIVT KAPITAL

En antologi av fallstudier som du kan ladda hem och börja läsa direkt, *sid 43*

## SEXTIPS: SÅ BLIRNI MER KREATIVA

**FÖRETAGSEKONOMEN** och kreativitetsexperten Emma Stenström bjuder på sina bästa tips.

**1 VÅGA MISSLYCKAS.** Sträva efter en arbetskultur där det är okej att misslyckas! Då vågar alla ta större risker – en förutsättning för kreativitet.

(Och en artikel om just att våga misslyckas hittar du i förra numret av CIO Sweden, eller på vår webbplats [cio.se](http://cio.se).)

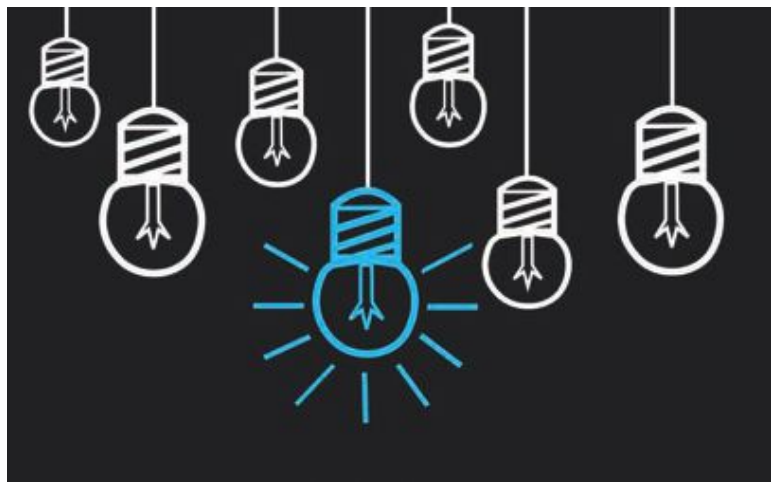
**2 SKAPA MÅNGFALD.** När du sätter ihop projekt eller rekryterar, försök då hitta människor som är olika och kompletterar varandra. Mångfald föder kreativitet.

**3 VISA MENINGEN.** Det här är kanske det allra viktigaste rådet. Hjälp medarbetarna se på vilket sätt de bidrar till något meningsfullt. Det som gör oss mest motiverade är inte pengar, utan just när vi ser att uppdraget har mening. Det ger energi till kreativiteten.

**4 TA HAND OM KÄLLAN.** Ibland glömmar vi att källan till kreativitet finns djupt inom oss. Erbjud möjlighet till kontemplation och stillhet, både rent tidsmässigt och fysiskt. Då kommer det att hända saker!

**5 RED UT KONFLIKTERNA** – NU! Dålig stämning och konflikter hämmar kreativiteten. Här kan vi lära av cirkusartister som vet att de måste ta itu med konflikter direkt – annars kan det rentav orsaka dödsolyckor.

**6 TILL SIST ett tips på mer personlig nivå.** Stäng av mejl, mobil och sociala medier ibland. Kreativitet kräver koncentration.



## Vad kan vi lära av KREATIVA GENIER?

Att kreativa organisationer leker fritt, utan ramar och regler, är en vanlig missuppfattning. Kreativitet kräver struktur – det har Emma Stenström sett i sin forskning på allt från cirkusartister till arkitektkontor.

TEXT Elin Dundas

**DE TVÅ TRAPETSKONSTNÄRERNA** är högt upp i luften, utan skyddsnät, slingrade runt varandra. Så lösgör sig den ena kroppen från den andra. Den svävar fritt en kort stund innan ett handpar griper om ett annat.

Publiken andas ut.

– På en cirkus är det jätteviktigt med tydliga regler och strukturer. Allt måste verkligen klaffa på sekunder. Det är höga risker involverade, och ett litet misstag kan leda till döden. Den disciplinen, jämfört med på en bank, till exempel, är ju helt otrolig.

– Det finns en missuppfattning om att konstnärliga organisationer släpper allting fritt. Så är det verkligen inte.

Det säger **Emma Stenström**, docent i företags ekonomi vid *Handelshögskolan i Stockholm*, som bland annat har studerat

hur nycirkusen *Cirkus Cirkör* arbetar. Hon är också en flitigt anlita föreläsare med drygt tjugo års erfarenhet. Kanske hörde du henne på vår konferens CIO Governance i höstas.

– Den kreativa processen kan se ut på väldigt olika sätt. I alla kreativa organisationer uppstår det spänningar mellan det fria skapandet och behovet av struktur, styrning och sammanhållning, säger hon.

**EMMA OCH HENNES KOLLEGOR** har inte bara studerat cirkusartister, utan också bland annat arkitekt- och designkontor. Här såg de att organisationerna kunde delas upp i tre kategorier, utefter hur de styr sitt kreativa arbete.

– Dels fanns det en grupp som hade ett tydligt mål, men vägen till målet var gan-

ska fri. En annan grupp hade tydliga metoder som de arbetade med, medan målet var mer otydligt hos dem, berättar hon.

– Och så tyckte vi oss hitta en tredje grupp, som försökte hålla både vägen och målet ganska öppna, och istället satte ihop spännande människor med olika kompetens. Det byggde mer på att om vi blandar på det här sättet kommer det att resultera i något spännande, utan att vi behöver en tydlig process eller ett specifikt mål, säger Emma Stenström.

– Så det är tydligt att det finns olika sätt att hålla ihop och släppa fritt, för det är hela tiden den avvägningen man måste göra. Var håller man ihop och var släpper man fritt? Det gäller att hitta en balans mellan de avvägningarna. Det varierar mellan olika organisationer.

#### **Kunde ni se att något fungerade bättre än något annat?**

– Det beror helt på hur man definierar framgång. Framgång är inte nödvändigtvis ekonomisk. Det kan vara att människor mår bra, att man bidrar till samhället. Det är inte givet vad det är för kapital man prioriterar och hur man ska definiera och mäta framgång. Även om vi brukar tro att vinst eller aktiekurs är måttet på framgång så är det något man kan diskutera, säger Emma.

**ISTÄLLET FÖR EKONOMISKA** faktorer menar Emma att det som verkligen motiverar oss är när arbetet känns meningsfullt.

– Visst, alla organisationer jag studerat behöver få in pengar för att gå runt. Absolut. Men det finns de som



plöjer ned extra pengar direkt i verksamheten istället för att ta ut vinsten, säger hon.

– I många kulturella organisationer är pengar mer ett medel än ett mål; det viktiga är det man gör, att det finns en mening i det. Det är kreativitet för kreativitetens egen skull, utan för att bidra till något större. Det är det som gör att man hittar kreativa lösningar. Inte att man ska göra vinst till aktieägarna.

**”CIO:erna har en fantastiskt snacka om att ha världen på sina axlar!”**

EMMA STENSTRÖM

**EN ANNAN SAK** som är viktig för kreativiteten är att alla iblandade inte har samma infallsvinklar.

– Forskning visar att kreativitet delvis uppstår i mötet med andra. Det kreativa gynnas av mångfald, framför allt *kognitiv* mångfald, det vill säga att man tänker på olika sätt – särskilt när det är komplexa problem som ska lösas. Och där kan många organisationer bli mycket bättre, säger Emma.

#### **Hur då?**

– Det handlar om att de behöver rekrytera på andra sätt. Idag är vi fixerade vid att varje individ ska passa in, och då tenderar dessa individer att bli väldigt lika. Men forskning visar tydligt att det är viktigare att gruppen får så stor mångfald som möjligt. Här är de kreativa organisationerna faktiskt inte alltid så långt framme, även om det pratas mycket om mångfald, säger hon.

**EN TREDJE BIT** i det kreativa pusslet, enligt Emma, är att man måste ge sig själv tid att kontempera. En pusselbit hon tycker kan få för lite uppmärksamhet emellanåt.

– Mycket forskning om innovation glömmar att ta hänsyn till det som många skulle säga är själva källan till kreativitet, till innovation. Den finns djupare inom oss, och kräver att vi är grundade, att vi mår bra. Den är svår att sätta ord på. Här i Sverige, där vi är så sekulära och rationella, pratar vi inte riktigt om sådana saker.

– När jag har sysslat med design thinking och innovationsgrejer sätter man ofta ihop människor som får spåna – det är mycket brainstorming,



**Din personliga  
headhunter  
inom it**

[idgrekrytering.se](http://idgrekrytering.se)

När du söker en ny it-chef eller specialist är vi rätt partner för dig. Din personliga headhunter på IDG Rekrytering kan it-branschen och har nätverket du behöver.

Kontakta oss på 08-453 63 77 så berättar vi mer eller besök oss på [idgrekrytering.se](http://idgrekrytering.se)

PS: Är du själv nyfiken på vad vårt nätverk kan ge dig personligen, ring oss!

**IDG REKRYTERING**



”Att hitta balansen mellan det jättespännande och dopamindrivna å ena sidan och lugn och fokus å andra sidan, det tror jag är väsentligt. Många teknikbolag ligger i framkant på att experimentera med det.”



det är roligt, och idéerna kommer i en strid ström. Men det finns inte mycket utrymme för att stänga av yttvärlden och gå in i djup koncentration och fokus. Hur hittar vi rum för det? Där finns det mycket kvar att utforska. Att hitta de platser där man känner sig trygg och kan känna efter om det här är vad man egentligen vill, det tror jag är viktigt för att något ska hålla i längden.

#### Vad kan organisationen göra för att underlätta kontemplation?

– Ett exempel är MIT-modellen, som används på många håll, och lämnar rum för det reflekterande i de kreativa processerna. Hjärnan behöver känna sig lugn och säker för att öppna upp för kreativitet. Men där är inte alla organisationer i dag, så det kan uppfattas som rätt flummigt.

**FÖR SINA STUDENTER** på Handelshögskolan lägger Emma in inslag av meditation och andningsövningar, för att öppna deras sinnen för andras idéer. Många av de kreativa organisationer hon studerat sysslar med

konst, som kan innebära en meditation i sig. I andra branscher behöver den kontemplationen föras in mer aktivt.

– Men det finns mycket att hämta med enkla grepp. Jag vill slå ett slag för att titta på mångtusenårig visdom i kombination med modern naturvetenskap, som också pekar på att man kan nå långt genom bara lite meditation. Personligen är jag väldigt nyfiken på de bitarna.

#### Är det här något som organisationer ägnar sig åt i någon större utsträckning?

– Det kommer mer och mer. Silicon Valley-folket har varit helt fixerade vid det, säger Emma.

– Nyligen besökte jag ett projekt som jobbar med virtual reality, och det första de började prata om var att kunskaperna om hur medvetandet fungerar är jätteviktiga i ett tekniksamhälle som hela tiden kräver vår uppmärksamhet, och i sin värsta form kan driva oss till vansinne. Vi behöver kunskap om hur vi kan navigera, fokusera och stänga av.

## EMMA STENSTRÖM, 52

**TITEL:** Docent i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm.

**SKRIVER:** Krönikor i *Dagens industri*, ”akademiska artiklar som ingen läser”, bokkapitel och böcker som ”Konstiga företag” (2009) och ”Kreativt kapital” (2013).

**LÄSER JUST NU:** Filosofen Julia Kristevas memoarer ”Je me voyage”.

**SOM MEST KREATIV:** Tidigt på morgonen, och direkt efter en yoga-klass.

– Att hitta balansen mellan det som är jättespännande och dopamindrivet å ena sidan och lugnet och fokus å andra sidan, det tror jag är väsentligt. Och många teknikbolag ligger i framkant på att experimentera med det.

**NÄSTA SAK MAN BEHÖVER** ta fasta på, menar Emma, är att kreativa processer kräver tid, och ibland många försök. Ett cirkusnummer är inte perfekt genast – det krävs många, många repetitioner. Och många misslyckanden.

Många organisationer skulle kunna bli bättre på att hylla misslyckandet, menar Emma Stenström.

– I en studie där ekonomistuderenter fick möta cirkusartister påpekade studenterna ofta att affärslivet inte uppmuntrade improvisation eller ”trial and error”, och att misslyckanden inte uppskattades. ”Men kanske misslyckanden är essensen av den kreativa processen”, som en student uttryckte det.

Forskning visar också att det är viktigt att producera väldigt mycket,

## LEDARSKAP

även om inte alltsammans blir bra, säger Emma Stenström.

– Man ska helst spotta ur sig en massa saker. Det är något vi kan lära av de kreativa organisationerna. De får ur sig mycket, även om inte allt går till premiär, så att säga.

**Skulle du säga att kreativitet blir viktigare och viktigare i näringslivet?**

– Egentligen har det alltid varit viktigt. Men det går väldigt snabbt nu – det är stora förändringar, och ska man hänga med måste man ligga i framkant. Det stora skiftet i samhället gör att vi måste tänka nytt i samband med digitaliseringen.

**Vad brukar hämma kreativiteten i vanliga företag?**

– De som forskat mycket om det säger att det är tidspress, för mycket mätning, orimliga produktionskrav, internpolitik och maktspel. De idéer som kommer fram värdesätts inte alltid, och det går för mycket tid till administration – folk har inte tid att ägna sig åt skapande över huvud taget. Vi tenderar också att bli för stupröriga och inte mötas och samarbeta över gränser.

– Och i vår rädsla att göra fel mallar vi in alla så att alla ska vara likadana. Alla är rädda om sitt rykte, samtidigt som man måste ta risker för att hitta nya vägar. Många offentliga organisationer är livrädda att *Uppdrag*

*granskning* ska komma om de gör något fel ...

**Vad kan vi göra åt allt det här? Var ska vi börja?**

– Jag skulle börja med att sätta mig ned och titta på vad det finns för hinder i min organisation. En liten sådan granskning, i den egna organisationen, kommer jag långt med. Hur ser det ut med tidspress? Hur likriktade är vi? Hur påverkar vår internpolitik kreativiteten? Och så vidare.

**ATT MÖTAS ÖVER GRÄNSERNA** är aldrig fel ur ett kreativitetsperspektiv. För CIO:er är vårt eget nätverk *CIO Executive Club* ([cio.se/cec](http://cio.se/cec)) ett utmärkt initiativ, med idéutbyte mellan organisationer i helt olika branscher.

– Det behövs fler interprenörer, som går mellan organisationerna, och fler organisationer som vågar samarbeta med varandra, utan att vara rädda.

Emma Stenström är fascinerad av alla som arbetar med digitaliseringen, som redan idag i hög grad transformerar verksamheter.

– CIO:erna har en fantastisk sits, eftersom digitaliseringen påverkar alla verksamheter och områden och kommer att vara helt avgörande för hur vi organiserar oss i framtiden. Snacka om att ha världen på sina axlar! De kan göra riktigt spännande saker, säger hon.]

## Läs mer: Kreativt kapital

**TILLSAMMANS MED** Handelsprofessorn Lars Strannegård var Emma Stenström redaktör för antologin "Kreativt Kapital: Om ledning och organisation i kulturella och kreativa näringar" (2013). Den består av fallstudier av 23 framgångsrika företag vars verksamheter vilar på kreativt kapital.

Här ingår bland annat studien "Kreativitet och kapital på arkitektkontoret", som Emma Stenström berättar om i artikeln ovan, där organisationerna gick att dela in i tre grupper baserat på hur de styrde sin kreativa process.

Förutom arkitekterna kan du läsa om "Personaldén och tillväxtens utmaningar inom måltid, reklam och filmproduktion", "Kommers och kreativitet i framgångsrika svenska modeföretag", "Entreprenörskap och kreativitet i design- och modeföretag" och "Kreativ på beställning – att styra designkonsulters skapandeprocesser".



"KREATIVT KAPITAL" finns att ta hem som gratis pdf under "Aktuellt och publicerat" på [vinnova.se](http://vinnova.se).

## Din erfarenhet – vår styrka



"Många nätverk pockar på uppmärksamheten, men CIO Executive Club är det som ger mest utbyte, utan konkurrens."

**JOHANNA KJELLBERG**  
CIO, Grant Thornton



"Nätverksbyggande och byte av erfarenheter utan inblandning av leverantörer. Ovärderligt."

**CLAES HÅKAN JOHANSSON**  
CIO, Preem



"Ett kompetent nätverk med plats för förtroligt erfarenhetsutbyte i aktuella frågor."

**MAGNUS PETZÄLL**  
CIO, Domstolsverket



"CIO Executive Club är ett nätverk för affärsdrivna, sociala CIO:er som vill framåt!"

**ANN-MARIE OVIN**  
CIO, advokatfirman Vinge



CIO Executive Club är Sveriges bästa nätverk för CIO:er. Gå med du också. [cio.idg.se/cec](http://cio.idg.se/cec)

CIO Executive Club är ett leverantörs-oberoende nätverk i CIO Swedens regi. Kontakt: [ewa.alexandersson@idg.se](mailto:ewa.alexandersson@idg.se)