



LUND UNIVERSITY
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

”Stick, vi leker ju här!”

En studie om vad det är som skapar värde på fritidsgårdar

Av:
Elin Hansson
Anna Latomanski

Handledare:
Lars Nordgren
Veronica Åberg

D-uppsats
VT2008

Sammanfattning

Titel: ”Stick, vi leker ju här!” – En studie om vad det är som skapar värde på fritidsgårdar

Problemdiskussion: Barn har idag allt mindre vardagskontakt med sina föräldrar. Gemensamma måltider i familjer har blivit färre och barnen får allt mindre stöd vid läxläsning. I Helsingborgs stad söker sig hundratals barn varje dag till fritidsgårdarna runt om i staden. Dessa fungerar som en mötesplats där barnen kan umgås och ägna sig åt olika aktiviteter.

Syfte: Vårt syfte med denna studie är att undersöka hur barn och fritidsledare tillsammans arbetar för att skapa värde på fritidsgårdar.

Frågeställning: Vad är det som bidrar till att skapa värde för barn på fritidsgårdarna?

Metod: Studien har utgått från en abduktiv ansats. Teoretiskt material har hämtats från ELIN, böcker samt sekundärt material från Helsingborgs stad. Vårt empiriska material har vi samlat in genom intervjuer med en enhetschef, fyra fritidsledare och sex barn. Dessutom har en observation gjorts för att undersöka samspelet mellan fritidsledare och barn.

Slutsats: I denna studie har det identifierats fem aspekter som ligger till grund för värdeskapande mellan fritidsledare och barn; tillgänglighet, vilja och engagemang, inflytande och delaktighet, tid att lyssna samt långsiktiga relationer. Dessa aspekter omskapas för varje ny interaktion och är på så vis inte statiska. Långsiktiga relationer bygger på förtroende mellan fritidsledarna och barnen genom att barnen ges inflytande i verksamheten. Barnen visar en vilja och ett engagemang att påverka aktiviteter vilket fritidsledarna lyssnar till och tillsammans kommer de sedan överens om hur verksamheten ska utformas. I grunden krävs dessutom tillgänglighet, det vill säga att fritidsgårdarna finns där barnen är och är öppna då barnen behöver det. Det innebär också att fritidsledarna finns tillgängliga för barnen då de behöver en vuxen förebild att vända sig till.

Nyckelord: Värdeskapande, kommunikation, förtroende, relationer, engagemang och delaktighet.

Tack

Vi vill tacka vår kontaktperson Monica Linderos för att hon hjälpt oss med insamlandet av vårt empiriska material. Vi vill också tacka de fritidsledare och barn som ställde upp på intervjuer.

Ett stort tack också till våra handledare Lars Nordgren och Veronica Åberg som har bidragit med många idéer vilket har fört vårt arbete framåt.

Elin Hansson
Anna Latomanski

Innehållsförteckning

KAPITEL 1 – VÅR STUDIE	5
INTRODUKTION	5
PROBLEMET	6
<i>Syfte & Frågeställning</i>	7
KAPITEL 2 - METOD & MATERIAL	8
IDÉN	8
KOMMERSIELL VERKSAMHET = OFFENTLIG SEKTOR?	9
VAL AV TEORI	9
VAL AV EMPIRI	10
<i>Intervjuer</i>	11
<i>Observation</i>	12
<i>Undersökning från Helsingborgs stad</i>	14
KÄLLKRITIK	14
LÄSGUIDE	15
KAPITEL 3 – VÄRDESKAPANDE.....	16
KUNDENS FÖRÄNDRADE ROLL	16
KUNDEN SOM MEDPRODUCENT	17
BYGGSTENAR FÖR ATT GEMENSAMT SKAPA VÄRDE	18
INTERAKTIONEN SOM ETT SÄTT ATT SKAPA VÄRDE.....	20
KAPITEL 4 – KOMMUNIKATION OCH ATT SKAPA FÖRTROENDE	22
KOMMUNIKATIONENS BETYDELSE OCH FUNKTION.....	22
ATT KOMMUNICERA GENOM EN ORGANISATION.....	23
KOMMUNICERA GENOM DIALOG	24
KOMMUNIKATION MED BARN.....	24
VAD ÄR FÖRTROENDE?	25
KAPITEL 5 – VÄRDESKAPANDE PÅ FRITIDSGÅRDAR.....	28
FRITIDSGÅRDAR I HELSINGBORGS STAD	28
TILLGÄNGLIGHET	29
INFLYTANDE OCH DELAKTIGHET	30
VILJA OCH ENGAGEMANG	31
TID ATT LYSSNA.....	34
LÅNGSIKTIGA RELATIONER	36
KAPITEL 6 - AVSLUTNING.....	42
SLUTSATSER	42
DISKUSSION	44
VÅRT BIDRAG	44
TIPS TILL FRITIDSGÅRDSVERKSAMHETEN	44
FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	45
KÄLLFÖRTECKNING	46
<i>Tryckta källor</i>	46
<i>Elektroniska källor</i>	48
<i>Referenslitteratur</i>	48
BILAGA 1.....	49
BILAGA 2.....	50
BILAGA 3.....	52
BILAGA 4.....	53

Kapitel 1 – Vår studie

Vi kommer i den inledande delen att presentera vår studie för läsaren. Vi kommer därefter att introducera vårt ämne, syfte och vår frågeställning.

Introduktion

Vi kliver innanför dörren som har två stora glasrutor, genom vilka vi kan se vad som händer inne på fritidsgården. Barnen reagerar knappt på att två främmande vuxna personer med nyfikna ögon tittar på dem. Fritidsledaren tittar ut genom den lilla luckan i kiosken, vilken är placerad i vänstra hörnet av rummet, och vinkar glatt till oss. Hon är i full gång med att göra varma pizzamackor, som säljs för fyra kronor styck, samtidigt som hon har koll på barnen som leker i rummet. Hon har mycket att göra då det är många barn som nu på eftermiddagen vill köpa mellanmål och det är många barn som vill få hjälp direkt. ”När är min macka klar?” frågar en av pojkarna. Fritidsledaren svarar lite stressat ”Den är på gång, det är bara Lisas smörgås först”. Vid datorn som finns i det högra hörnet av rummet, sitter några unga tjejer på stolarna och surfar på Internet, bläddrar i ungdomstidningar och kommenterar bilderna i tidningarna. Barnen är livliga och ljudnivån är hög och det är mycket rörelse i denna del av lokalen. Från rummet går en korridor som på vänster sida har toaletter. På höger sida finns tre olika rum. Det första rummet är låst, det är personalkontoret. I det andra rummet sitter ett gäng koncentrerade killar i mjuka, svarta soffor och spelar tv-spel. När vi går ut från rummet och är på väg in i det tredje, springer en tjej förbi oss och säger hej. I det tredje och sista rummet, finns det tre svarta lädersoffor med ett stort bord framför. På den stora vita väggen visas bilden från MTV, musiken spelas högt. När korridoren tar slut har vi trätt in i det sista rummet i lokalen där det finns ett stort pingisbord. Det är två tjejer som spelar pingis och ber oss att vara med dem. Efter ett spel går vi tillbaka till det tredje rummet som visar MTV. Efter en stund kommer fritidsledaren in, stänger av musiken och sätter sig ner i soffan bredvid oss. Hon ler mot oss, ber om ursäkt för att det tog sådan tid innan hon kunde komma. Hon lutar sig tillbaka i soffan och frågar intresserat vad vi gör till vardags.

Problemet

Ett rådande samhällsfenomen är att det sker en ”marknadisering av samhället”. Norman Fairclough menar att hela samhället likställs med en marknad. Detta nya marknadstänkande visar sig även i de sektorer som tidigare har varit relativt avskilda från det här sättet att tänka.¹ Bland annat har New Public Management fått allt större erkännande med sitt marknadstänkande i den offentliga sektorn.

En annan samhällsutveckling som sker parallellt är att barnens roll i samhället förändras så att de ges ett allt större eget ansvar. Barnens roll har gått från att de har varit ett objekt till att nu vara ett subjekt. Detta liknar tankarna inom Service Managementskolan där kunden har gått från att vara ett objekt till att nu vara mer delaktig och mer ses som ett subjekt. Att se barnen som kunder innebär att ett större ansvar läggs på dem eftersom de då anses vara mer delaktiga och ansvariga i interaktionen. Subjektspositioner påverkar hur man tänker, talar och skriver. Det innebär också att vissa förväntningar läggs på individen, bland annat hur han eller hon uppför sig.² Lars Nordgren³ använder begreppet förskjutning i sin studie om patientens roll, vi menar att det begreppet även är användbart då vi betraktar barnens nya roll i samhället. Samtidigt har barnen en roll där de under sin uppväxt är beroende av andra. Barnen har inte alltid själva stora möjligheter att påverka sin situation eftersom de inte har någon inkomst eller några större egna rättigheter, då de ännu inte är myndiga. Föräldrarnas inkomst och samhällets vilja att satsa resurser på barnen styr deras uppväxt.⁴ Det finns med andra ord en dubbelhet i hur samhället betraktar barnen.

Det sker också förändringar i familjelivet. Gemensamma måltider blir allt färre, barn får inte samma stöd vid läsläsning som tidigare och vardagskontakten mellan barn och föräldrar har minskat, vilket leder till att trycket ökar på alternativa former av social närvaro.⁵ I Helsingborgs stad söker sig hundratals barn varje dag till fritidsgårdarna runt om i staden. Här kan man då identifiera ännu en förskjutning där det ansvar som tidigare låg på familjen nu läggs ut på en annan aktör. Många barn förverkligar sig själva och sina drömmar på fritiden och valet av fritidsaktiviteter bidrar på så vis till att ge barnen skilda kompetenser och olika

¹ Nordgren (2004) *Från patient till kund – Intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position*. Intellecta Docusys, Lund. s. 4

² Ibid. s. 6

³ Lars Nordgren är ekonomie doktor med lång erfarenhet som sjukhusdirektör och organisationskonsult.

⁴ Malmberg & Sommerstad (2002) *Befolkning och välfärd – Perspektiv på framtidens välfärdspolitik*. Institutet för Framtidsstudier, Stockholm. s. 79

⁵ Berggren (2000). *Fritidskulturer*. Studentlitteratur, Lund. s. 247

förutsättningar i livet⁶. När många föräldrar arbetar sent finns det vuxna och barn på fritidsgården att vända sig till, istället för att barnen ska sitta hemma själva. Vissa barn har dessutom föräldrar som inte stöttar dem och hjälper dem att se vilka möjligheter det finns för deras framtid. Fritidsledaren blir då en förebild och en betydelsefull person som utifrån sin roll kan förmedla barnens möjligheter i livet.⁷ Fritidsgårdarna blir därför en viktig verksamhet för att stödja barnen i deras uppväxt och för att skapa värde för dem. Vad är det som skapar detta värde? De gånger fritidsgårdar uppmärksammas i media är det ofta på grund av att något negativt har hänt, exempelvis att de har råkat ut för inbrott⁸. Eftersom verksamheten dessutom inte är lagstadgad och att det är Helsingborgs invånare som finansierar verksamheten krävs det att kommunen kan motivera varför fritidsgårdarna är betydelsefulla, inte enbart för barnen utan även för skattebetalarna.

Syfte & Frågeställning

Vårt syfte med denna studie är att undersöka hur barn och fritidsledare tillsammans arbetar för att skapa värde på fritidsgårdar.

Frågeställningen vi kommer att arbeta utifrån är:

Vad är det som bidrar till att skapa värde för barn på fritidsgårdarna?

⁶ Larsson (2005). *Arenor för alla – En studie om ungas kultur- och fritidsvanor*. BodoniTryck AB. s. 10

⁷ Berggren (2000) s. 147

⁸ Fritidsledare

Kapitel 2 - Metod & Material

Vi kommer i detta avsnitt att presentera vår metod och det material vi har använt i vår studie.

Slutligen presenterar vi en läsguide för att underlätta för läsaren i den kommande texten.

Idén

Vi hade under en tidigare kurs arbetat med en affärsidéplan som berörde skolvärlden och barnen i skolan. Detta ville vi bygga vidare på eftersom vi ser ett stort intresse i att göra undersökningar om och tillsammans med barn. Barn har länge ansetts vara passiva individer som inte har stor rätt att själva bestämma. Runt omkring barnen finns ett stort nätverk som ska hjälpa dem. Frågor som berör barn tas oftast inte upp direkt med dem själva utan går via nätverket kring dem, det vill säga föräldrar, lärare och så vidare. Det var inte någon större tvekan om att detta ämne, värdeskapande för barn, var det vi ville skriva om. Eftersom vi ville skriva en empiriskt förankrad uppsats återstod det att hitta en verksamhet dit barn kommer på grund av att den är värdeskapande. Efter inte alltför långa diskussioner kom vi att tänka på fritidsgårdar. Det är ingen verksamhet som vi själva har någon större erfarenhet av men vi tyckte trots det, eller kanske tack vare det, att det var en intressant ingång. Frågor som dök upp var; Varför besöker barn fritidsgårdar? Hur ser utbudet av fritidsgårdar ut i Helsingborg? En av oss författare hade en personlig kontakt med en enhetschef som gjorde att vi fick en lätt ingång i verksamheten. Eftersom vi ville göra en undersökning *med* barn var det viktigt för oss att få en möjlighet att intervjua dem för att få deras perspektiv. Det är först då vi verkligen kan förstå dem⁹.

Då vi inte själva hade någon erfarenhet av fritidsgårdar så ville vi i början av arbetet göra en så kallad pilotintervju¹⁰ med vår kontaktperson, en enhetschef för fyra fritidsgårdar. Efter den intervjun skulle vi veta mer om vad det är som verkligen är intressant att studera då det handlar om värdeskapande i fritidsgårdsverksamheten.

⁹ Fraser & Lewis et al (2004) *Doing research with children and young people*. Sage Publications, New Delhi.

¹⁰ Kvale (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund. s. 137

Kommersiell verksamhet = offentlig sektor?

De teorier vi kommer att använda i denna studie är skrivna för att appliceras på kommersiella verksamheter som verkar i en konkurrensutsatt miljö. Eftersom vårt empiriska material är hämtat från offentlig verksamhet är metodologin inte fullkomligt överrensstämmande. I teorierna talas det om kunder och företag men i vårt fall handlar det om barn och fritidsgårdar. Denna överföring är inte helt oproblematiske. I vår studie har vi framförallt märkt en stor skillnad i hur kund- och konkurrentbegreppen tillämpas.

I vårt teoretiska material har vi valt att använda oss av C. K. Prahalad och Venkat Ramaswamys fyra byggstenar samt Vargo, Lusch och O'Briens nio punkter om att konkurrera genom tjänstelogik. Deras teorier är skrivna för att tillämpas i kommersiella verksamheter. När vi tillämpar detta material i en offentlig verksamhet finns det faktorer i de båda teorierna som inte lämpar sig för en överföring. Vargo, Lusch och O'Briens modell handlar om att konkurrera utifrån en tjänstelogik vilket är typiskt för ett vinstdrivande företag. Vi ser dock en poäng i att använda denna modell då fritidsgårdarnas verksamhet fungerar som en mötesplats där barnen kan vara på sin fritid i konkurrens med att "dra runt" på stan.

Val av teori

För att kunna uppnå studiens syfte och närma oss ett svar på vår frågeställning genomförde vi en sökning av teoretiskt material kring värdeskapande. Dels sökte vi efter böcker på ett flertal bibliotek, dels gjorde vi ett flertal sökningar på ELIN (Electronic Library Information Navigator) med varierande sökord. Dessa sökord var bland annat value-creation, co-creation, communication, trust, communication and children, relationship samt på författarens namn. I värdeskapandeteorin urskiljde sig bland annat fyra personer, Prahalad och Ramswamy samt Vargo och Lusch. Prahalad och Ramaswamy har tidigare varit de stora forskarna inom värdeskapande, medan Vargo och Lusch är att betrakta som mer moderna. Det är från deras forskning om värdeskapande vi har tagit vår utgångspunkt. Eftersom vi ville utöka vårt teoretiska material med vad det är som konkret skapar värde gjorde vi ytterligare sökningar på kommunikation, relation, förtroende med mera. På grund av vår bristande erfarenhet av fritidsgårdar ville vi redan i ett tidigt skede få reda på hur den fungerar, för att sedan kunna fortsätta insamlandet av teoretiskt material. Då vi hade läst in oss på en del av ämnet, vilket

ökade kvaliteten på intervjuerna¹¹, bokade vi en första intervju med enhetschefen för fritidsgårdarna. Vi ansåg att det var viktigt att få en balans mellan det teoretiska respektive det praktiska perspektivet redan tidigt i uppsatsarbetet.

Till en början tänkte vi att vi skulle anta en övervägande induktiv ansats. Efterhand som arbetet fortskred blev det dock en kombination av induktiv och deduktiv ansats, nämligen en abduktiv ansats¹². Detta gjorde vi genom att vi upprepade gånger tog ett steg tillbaka från teorin, arbetade med empiri och analys för att sedan återvända och arbeta vidare med det teoretiska materialet.

I den mån vi funnit har vi använt oss av flera källor för att styrka vårt insamlade material. Det är teorier som ger stöd för, bygger vidare på eller kritiserar en teori vilket vi menar leder till att vårt material blir mer trovärdigt.

Val av empiri

Vi har i denna studie valt att använda oss av en metod som benämns triangulering¹³. Det innebär att vi har kombinerat olika metoder vid insamlandet av vårt empiriska material. Empiriskt material har hämtats från intervjuer med fritidsledare, enhetschef och barn. Det har också gjorts en mindre observation och vi har tagit del av sekundär information i form av en broschyr och en undersökning gjord av Helsingborgs stad.

En del av det empiriska materialet som vi har använt oss av har samlats in genom kvalitativa intervjuer. Vi valde denna metod eftersom vi ville ha en möjlighet att ställa motfrågor och kunna föra en dialog med våra intervjupersoner.¹⁴ En kvantitativ undersökning hade begränsat intervjupersonernas möjlighet att svara mer ingående¹⁵ och vi anser därför att en sådan metod hade blivit alldeles för ytlig. Värdeskapande bygger bland annat på känslor vilket vi menar inte hade framgått lika tydligt i en kvantitativ undersökning där vi hade begränsats till att använda standardiserade svarsalternativ. Vi har även kompletterat vårt insamlade material med annan information om fritidsgårdar från Internet och litteratur.

¹¹ Kvale (1997) s. 99

¹² Gummesson (2000) *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications Inc. Thousand Oaks. s. 64

¹³ Fangen (2005) *Deltagande observation*. Liber Ekonomi, Malmö. s. 187

¹⁴ Bryman (1995) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur, Lund. s.77

¹⁵ Alvesson & Deetz (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund. s. 71

Intervjuer

Eftersom syftet med intervjuerna var att få ta del av intervjupersonernas verklighet ville vi att intervjuerna skulle äga rum i intervjupersonernas naturliga arbetsmiljö. Detta skedde givetvis också på grund av praktiska skäl. En av intervjuerna med fritidsledarna ägde dock rum hemma hos denna person eftersom det inte gick att lösa på annat sätt. Att göra intervjuer i personernas naturliga miljö ökade givetvis risken för att bli avbrutna, vilket vi också blev vid två av intervjuerna, men detta störde inte märkbart eftersom vi snabbt kunde fortsätta där vi avbröts.¹⁶

Intervjuer kan sägas vara öppna eller strukturerade. Våra intervjuer med enhetschefen och fritidsledarna utgick från intervjuguider med teman och färdiga frågor. Intervjupersonerna fick sedan svara öppet på frågorna. Intervjufrågorna finner läsaren i bilaga 2-4. Då vi genomförde intervjuerna med barnen blev situationen betydligt mer sluten eftersom barnen generellt inte talade särskilt fritt. Vid flera tillfällen ”krävde” de en ”ja eller nej fråga”.¹⁷ Om ledande frågor ställs till exempelvis småbarn kan undersökningsresultatet bli ogiltigt.¹⁸ Trots att det inte var småbarn vi intervjuade märkte vi att de gärna ville ha frågor där de enbart behövde ge kortare svar. Vi har använt oss av intervjuerna i uppsatsen, men på grund av de utvecklade svaren har vi kombinerat dessa intervjuer med en undersökning som Helsingborgs stad har genomfört. På så vis menar vi att vi ändå lyckas fånga barnens perspektiv.

Evert Gummesson skriver om svårigheterna med att få tillgång till empiriskt material. Tack vare att en av oss författare kände enhetschefen och att hon, vår kontaktperson¹⁹, var mycket positiv till vårt arbete så var den första kontakten inte svår. Däremot tar det lång tid innan man kan skapa ett öppet förhållande till personalen och på så vis få ta del av viktig information.²⁰ För att skapa ett sådant förhållande gäller det att få intervjupersonen att känna sig trygg genom att skapa en atmosfär där personen känner att han eller hon kan tala fritt om sina erfarenheter och känslor.²¹ Vi är medvetna om att intervjupersonerna har en tendens att framställa sin verksamhet på bästa sätt vid en formell intervju.²² Intervjun med enhetschefen genomfördes den 9 april och varade cirka 40 minuter. Intervjuerna med fritidsledarna

¹⁶ Jacobsen (2000) *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund. s. 164-165

¹⁷ Ibid. s. 162-164

¹⁸ Kvale (1997) s. 145

¹⁹ Gummesson (2000) s. 32-33

²⁰ Gummesson (2000) s. 25 & 27

²¹ Kvale (1997) s. 118

²² Bryman (2006) s. 146

genomfördes vid tre olika tillfällen, den första den 17 april, den andra den 22 april och den tredje den 27 april. Den andra intervjun gjordes med två fritidsledare på samma gång. Samtliga intervjuer varade 30-45 minuter. Vi intervjuade sex stycken barn den 17 april och de intervjuerna varade 3-5 minuter.

För att förbereda oss för intervjuerna med barnen ville vi läsa om effekter som kan uppstå under intervjun och som vi därför bör tänka på innan. När vi läst "*Doing research with children and young people*" förstod vi hur viktigt det var att formulera intervjufrågorna så att barnen skulle förstå vad det var vi menade. Vi var med andra ord tvungna att anpassa oss till deras värld.²³

Under insamlandet av det empiriska materialet fanns det en risk att våra föreställningar om verksamheten sedan tidigare påverkade vilka frågor vi ställde. Bilden vi hade av fritidsgårdar var att verksamheten ofta nämns i mindre positiva sammanhang. Dessa föreställningar hade påverkat vår syn på fritidsgårdar innan vi började skriva uppsatsen²⁴. Trots att vi inte själva hade någon tidigare erfarenhet från verksamheten öppnades en diskussion mellan oss om det Bryman benämner reflexivitet²⁵. Våra tankar om och föreställningar kring fritidsgårdsverksamhet har påverkat vårt sätt att samla in material genom att vi såväl medvetet som omedvetet har styrts av dessa tankar. Vi människor är dessutom upplärda att se vissa saker och förbise andra utan att vi riktigt är medvetna om att vi gör det. Det innebär att vi vid empiriska studier påverkas av detta då vi samlar in vårt material, något som vi är medvetna om.²⁶

Vi använde diktafon så att vi kunde koncentrera oss ytterligare på ämnet samt dynamiken i intervjun²⁷, men även för att kunna transkribera intervjuerna och sedan göra en detaljerad analys.²⁸ Vi valde också att transkribera intervjuerna för att stärka trovärdigheten för vårt empiriska material och för att kunna använda oss av citat i texten.

Observation

För att verkligen förstå hur kommunikationen mellan barnen och fritidsledarna fungerade bestämde vi oss för att göra en deltagande observation. Vi fick möjlighet att vara med på ett

²³ Fraser & Lewis et al (2004) s. 24 & Bryman (2006) s. 305

²⁴ Gummesson (2000) Kap. 3

²⁵ Bryman (2006) s. 435

²⁶ Jacobsen (2000) s. 43

²⁷ Kvale (1997) s. 147

²⁸ Bryman (2006) s. 306

så kallat stormöte där barnen tillsammans med fritidsledarna bestämmer vilka aktiviteter det ska vara på gården den kommande månaden och i vissa fall på längre sikt, såsom läger. Observationen genomfördes den 14 maj på en av de fritidsgårdar som vi tidigare hade besökt.

Eftersom syftet med vår observation var att se hur ett stormöte mellan fritidsledarna och barnen går till ville vi vara så ”osynliga” som möjligt. När vi väl kom dit insåg vi dock direkt att detta inte skulle vara möjligt eftersom det endast var tre tjejer som var på fritidsgården då och som skulle delta på mötet, tillsammans med tre fritidsledare. Att ”försvinna” i denna lilla skara var inte möjligt. Dessutom involverade en av fritidsledarna oss direkt genom att börja med att fråga oss om studien och informera oss om hur ett stormöte normalt sett gick till. Detta innebar att vi växlade mellan en ren observatörsroll till att bli informella deltagare²⁹. Dagen då vi deltog var det som sagt ovanligt lite barn på fritidsgården. Fritidsledarna berättade att det brukade vara 15-20 barn där men att det var färre den dagen, dels på grund av det fina vädret, dels på grund av att sommarlovet närmade sig. Vi märkte inte att barnen påverkades synbart av vår närvaro vilket annars hade kunnat påverka deras känsla av frihet och naturlighet³⁰.

För att kunna använda oss av våra observationer förde vi fältanteckningar³¹ under stormötet. Vi skrev dessutom ner våra observationer direkt efter mötet för att vi skulle undvika att glömma bort det som vi inte fick med i våra fältanteckningar.³² Fältanteckningarna beskrev både hur stormötet gick till men också saker som sades.

Efter stormötet fick vi en möjlighet att prata med fritidsledarna vilket gav oss en möjlighet att ifrågasätta sådant som vi hade hört under stormötet. Att vi fick dessa frågor besvarade gjorde att vi förlitar oss mer på att vi har tolkat det vi sett och hört på ett riktigt sätt. Vi stärkte med andra ord validiteten³³ i vårt material. På stormötet såg vi tendenser som vi tyckte var värda att belysa i vår studie och som överensstämde med det material vi samlat in genom intervjuer och sekundär data. Detta innebär att vi har använt materialet för att stärka det övriga empiriska materialet.

²⁹ Fangen (2005) s. 147

³⁰ Ibid. s. 146

³¹ Ibid. s. 91-92

³² Ibid. s. 80

³³ Ibid. s. 256

Undersökning från Helsingborgs stad

Vi har tagit del av en undersökning³⁴ som har genomförts av Helsingborgs stad på samtliga fritidsgårdar i början av år 2008. Det är en kvalitetsbedömning av fritidsgårdarna i staden vilken görs med två års intervall. Påståendena har utformats genom att man använt sig av så kallade fokusgrupper. Dessa fokusgrupper består av ett tiotal barn som är besökare på fritidsgårdarna i Helsingborg. Genom en allmän diskussion har undersökarna lagt märke till tendenser i det barnen har pratat om. Detta har undersökarna skrivit ned för att sedan utforma påstående till undersökningen. Undersökningen delades sedan ut till samtliga fritidsgårdar i Helsingborg där totalt 656 barn svarade på den. Barnen fick sätta betyg på de olika påståendena i en rangordning där betyget 1 var sämst och betyget 5 var bäst. Detta material har vi valt att använda som ett komplement till det övriga empiriska material vi har samlat in, framförallt eftersom det stärker våra intervjuer med barnen.

Källkritik

Källorna vi använt i vår uppsats har framförallt hämtats från databasen ELIN och från Lunds Universitets bibliotek. På grund av att teorierna är publicerade i magasin, vilka har höga krav för publicering, anser vi att dessa är trovärdiga. De är med andra ord vetenskapligt godtagbara. All litteratur har vi dock reflekterat kritiskt över då vi har bearbetat det för att våra källor ska bli så tillförlitliga som möjligt.

Vid insamlandet av det empiriska materialet vet vi att de intervjuade personerna givetvis vill framställa sig själva och sin verksamhet på bästa sätt. Detta innebär att vi har varit kritiska till deras svar och om det verkligen fungerar på det sätt de säger. För att undvika en missvisande bild av verksamheten har vi genomfört ett flertal intervjuer för att på så sätt kunna göra jämförelser och därmed få materialet att bli mer trovärdigt. Innan intervjuerna med barnen visste vi dels att det var svårt att intervjua barn, dels att man som intervjuare lätt hamnar i ett läge där frågorna som ställs blir ledande. Trots att vi hade denna kunskap innan intervjuerna utvecklades intervjuerna ändå till den ”fälla” vi läst om. Det innebar att svaren från barnen blev korta och outvecklade.

Den undersökning som Helsingborgs stad själva har gjort på sin egen verksamhet har vi framförallt använt för att stärka vårt eget material. Vi har med andra ord inte förlitat oss blint

³⁴ Se bilaga 1

på denna undersökning. Det har dock visat sig i efterhand att vårt eget insamlade material stämmer väl överens med undersökningen.

Läsguide

Vi kommer i kapitel tre att presentera vår teoretiska ram kring värdeskapande. I kapitel fyra kommer vi sedan att presentera teorierna kring kommunikation och förtroende. I kapitel fem använder vi sedan den teori vi presenterat i kapitel tre och fyra för att tillsammans med vårt empiriska material analysera värdeskapandet på fritidsgårdar. I kapitel fem får läsaren även en närmre inblick i fritidsgårdsverksamheter. I vårt avslutande kapitel presenterar vi sedan vår slutsats. Där tar vi även upp en diskussion om våra slutsatser, vårt bidrag, ger tips till fritidsgårdsverksamheten och ger förslag på vidare forskning.

Kapitel 3 – Värdeskapande

I detta avsnitt kommer vi att ge läsaren en kort tillbakablick på hur forskningen kring värdeskapande har sett ut historiskt. Vi fortsätter sedan med att presentera hur synen på denna forskning har ändrats till idag och hur företag idag kan arbeta för att skapa värde för sig och sina kunder.

Kundens förändrade roll

Synen på värdeskapande och på kundens roll gentemot företag har förändrats. Normann uttrycker att förändringen har inneburit ett nytt språkbruk, produktion har blivit användning, produkt har blivit process och transaktion har blivit relation.³⁵ Från att kunder har varit isolerade, passiva och omedvetna har de nu blivit mer involverade, informerade och aktiva.³⁶ Eller som Christian Grönroos skriver, att kunder idag är mer sofistikerade och har högre krav än förut. Om en kund inte upplever tillräckligt god kvalitet, mindre värde eller sämre service hos ett företag jämfört med konkurrenter, varför ska kunden då stanna kvar?³⁷ Lusch, Vargo och O'Brien menar att vi går från en varulogik till en tjänstelogik. Det innebär att om företag ska konkurrera genom service måste de se hela sin organisation och hela marknaden med en tjänstelogik.³⁸ Varulogiken går tillbaka så långt som till 1700-talet där värde tillfördes produkten i tillverkningsprocessen. Det var i detta tänkande som idén om att service kunde öka företagets konkurrensfördelar, växte fram. Efter andra världskriget blev företag dock mer marknadsorienterade där marknaden och kunderna undersöktes och analyserades, produkterna anpassades sedan till kundernas krav. Kunderna sågs som en resurs som företagen agerade på, värdet distribuerades. Synen har dock utvecklats ännu ett steg och det Lusch, Vargo och O'Brien, i likhet med Grönroos, benämner tjänstelogik innebär att de ser kunderna som en operativ resurs som är kapabel att agera, en samarbetspartner som tillsammans med företaget

³⁵ Normann (2001) *När kartan förändrar affärslandskapet*. Liber Ekonomi, Malmö. s. 120

³⁶ Prahalad & Ramaswamy (2004:1) *The future of competition – Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press, Boston. s. 4

³⁷ Grönroos (2002) *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*. Liber Ekonomi, Malmö. s. 34-35 & Nyström & Wallén (2002) *Ansiktet utåt – Om service i frontlinjen och korta kundkontakter*. Liber Ekonomi, Malmö. s. 65-66

³⁸ Lusch, Vargo & O'Brien (2007) Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*. Vol. 83, nr. 1, 2007. s. 5

skapar värde³⁹. Kundernas nya roll påverkar givetvis företag direkt. Tidigare skapades värdet av företaget själv, något som företagen effektivt matchade med kundernas krav.⁴⁰ Fokus låg tidigare i företagets egna interna flöden, vilka företagen hade direkt kontroll över och som låg inbäddat i produkten då den levererades till kunden, vilket Grönroos benämner transaktionsperspektivet.⁴¹

Kunden som medproducent

Värde innebär att någon får något av värde och detta definieras mer av mottagaren än av givaren. Det viktigaste är att mottagaren får ut något av företagets handlingar. Det spelar ingen roll om aktiviteten är intressant och värdefull för den som utför aktiviteten, för om inte mottagaren av aktiviteten finner värde i den är det inte försvarbart att fortsätta.⁴² Företagen kan idag inte skapa värde utan att individen är involverad.⁴³ I tjänstelogik skapas möjligheter för en mer strategisk orientering genom ett samarbete mellan företaget och kunderna. Hur man betraktar de fyra p:na förändras därmed. *Produkter* ses i termer av serviceflöden där service ges direkt eller indirekt genom ett objekt, *marknadsföring* ändras till konversation och dialog med kunderna, *pris* ersätts med värdet som skapas av båda parterna och *plats* innefattar värdeskapande nätverk och processer.⁴⁴ Kunden ses inte längre som en åskådare utan är med och skapar en social dynamik.⁴⁵ Det blir på så vis interaktionen mellan kunden och företaget som blir kärnan för att gemensamt skapa värde. Eftersom alla kunder är olika måste också denna gemensamma process ske på varierande sätt.⁴⁶ Grönroos benämner detta perspektiv för relationsmarknadsföring vilket han menar innebär att kunden skapar värdet i relationen. Fokus går därmed från produkten till kundens värdeskapande process.⁴⁷ Det gemensamma värdeskapandet skiljer sig från en gång till en annan. Saker såsom kontexten, i tid och rum, och kundens vilja och engagemang påverkar processen.⁴⁸ Hur kunder och företag utvecklas och förändras är inte förutbestämt utan sker i samspelet mellan dem, möten är med andra ord

³⁹ Lusch, Vargo & O'Brien (2007) s. 6 & Grönroos (2005) *Från varulogik till tjänstelogik*. Liber Ekonomi, Malmö. s. 230

⁴⁰ Prahalad & Ramaswamy (2004) s. 12

⁴¹ Sahay (2003) *Supply chain collaboration: The key to value creation*. Emerald. Vol. 52, nr. 2 s. 76 & Grönroos (2002) s. 35

⁴² Ulrich & Brockbank (2007) *Värdeskapande HR*. Pozkal, Polen. s. 12

⁴³ Prahalad & Ramaswamy (2004) s. 14

⁴⁴ Lusch, Vargo & O'Brien (2007) s. 6

⁴⁵ Normann (2000) *Service Management – ledning och strategi i tjänsteföretag*. Liber AB, Malmö. s. 57

⁴⁶ Prahalad & Ramaswamy (2004) s. 16

⁴⁷ Grönroos (2002) s. 36

⁴⁸ Prahalad & Ramaswamy (2004) s. 11

oförutsägbara och unika. Även personalens vilja och förmåga blir avgörande för att kvalitet och effektivitet skapas i mötet.⁴⁹

Byggstenar för att gemensamt skapa värde

Prahalad och Ramaswamy urskiljer fyra byggnadsstenar som möjliggör för företag att bättre engagera sina kunder som medproducenter.⁵⁰ Dessa byggstenar är dialog, tillgänglighet, riskbedömning och transparens.⁵¹ I vår analys kommer vi dock enbart att använda oss av de två första, dialog och tillgänglighet.

Dialog innebär att båda parter interagerar, det betyder att det inte enbart handlar om att lyssna till kunderna utan också att lära sig av varandra och kommunicera problemlösningar med varandra. Dialog skapar och bibehåller lojalitet.⁵²

Tillgängligheten innebär att kunder får tillgång till en, för dem, önskvärd upplevelse. Det är viktigt att här inte fokusera på själva ägandet av en produkt, som det var tidigare i företags värdekedjor, en kund behöver med andra ord inte längre äga något för att få tillgång till en upplevelse. Tillgänglighet börjar med information och verktyg. Företag kan låta kunder ta del av information om olika processer i företaget för att skapa en ökad upplevelse på flera sätt. Bland annat genom att kunder kan få ta del av en viss livsstil, exempelvis då han eller hon hyr en bil eller att de som inte har råd att köpa en dator får tillgång till en mot en viss timkostnad.⁵³

Riskbedömning innebär sannolikheten att kunder skadas. Tidigare har företag fokuserat på att berätta för kunder om fördelarna med en produkt eller tjänst och då ignorerat att tala om riskerna med den. Men när vi nu rör oss mot ett ökat samarbete mellan kund och företag, kan företagen då bedöma riskerna på samma sätt som tidigare? Och om nu kunder är delaktiga i processen, vad är då deras ansvar för riskerna? En dialog mellan kunder och företag om riskerna kring att använda en produkt eller tjänst kan skapa en ny nivå av tillit mellan parterna.⁵⁴

⁴⁹ Persson & Westrup (2005) *När människor arbetar med människor – Lärdomar från sociala tjänsteverksamheter*. Liber Ekonomi, Malmö. s. 107

⁵⁰ Prahalad & Ramaswamy (2004:1) *Co-creating unique value with customers*. Emerald. Vol. 32, nr. 3 s. 7

⁵¹ Prahalad & Ramaswamy (2004:2) *The future of competition – Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press, Boston. s. 23

⁵² Ibid. s. 23

⁵³ Ibid. s. 25-27

⁵⁴ Ibid. s. 27 & 30

Transparens innebär att eftersom information om produkter, teknologi och andra system blir mer lättillgängliga så måste företagen skapa nya nivåer av transparens. Detta leder till samarbetsdialoger med kunder vilket är viktigt för att skapa trovärdighet mellan företag och deras konsumenter.⁵⁵

Genom att kombinera dessa fyra byggstenar kan företag bättre engagera kunderna som samarbetspartners. Transparens leder, som sagt, till att samarbetsdialoger öppnas mellan kunder och företag. Att ständigt experimentera tillsammans med tillgänglighet och riskbedömning kan leda till att nya affärsmodeller och funktioner skapas för att möjliggöra konkurrensfördelar i det gemensamma värdeskapandet.⁵⁶

Lusch, Vargo och O'Brien menar att service är basen för företag att kunna konkurrera och att detta görs med en tjänstelogik. De föreslår nio punkter för hur ett företag ska kunna konkurrera genom tjänstelogik. Först handlar det om att kunden inte är intresserad av att köpa produkten i sig utan de fördelar som han eller hon får av den service som företaget tillhandahåller, kunderna köper med andra ord lösningar. Konkurrensfördelar är en funktion av hur ett företag tillämpar sina resurser för att möta kundernas behov i jämförelse med hur deras konkurrenter gör detsamma. För det andra krävs kunskap vilket de menar är den enda hållbara konkurrensfördelen. Eftersom kompetens har blivit alltmer specialiserad bör företag bilda nätverk som kan bidra med andra typer av service. I en sådan miljö kan företag omöjligt bli statiska vilket medför att innovation blir naturligt. Att arbeta utifrån en tjänstelogik innebär att det enda sättet för ett företag att ha en unik position är att ha en utmärkt samarbetsförmåga eftersom det gör att företaget får information och kunskap från miljön, kunderna och nätverket för värdeskapande. Vidare är informationsteknologin en viktig faktor för att möjliggöra ett ökat samarbete och innovation genom hela nätverket för värdeskapande. Författarnas fjärde punkt handlar om produktionssamarbete och att gemensamt skapa värde. Som vi nämnt tidigare är den gemensamma värdeskapande processen ett dramatiskt steg från den tidigare synen på värdeskapande. Värdeskapande enligt tjänstelogik kan enbart bestämmas av kunden i "konsumtionsprocessen". Produktionssamarbete innebär deltagandet för att skapa grundutbudet i sig, vilket görs tillsammans med kunder och andra parter i nätverket för värdeskapande. Både det gemensamma värdeskapandet och produktionssamarbetet fokuserar på att kunden ses som en aktiv deltagare vilket är en stor skillnad från varulogiken. Företag kan med andra ord generera konkurrensfördelar genom att

⁵⁵ Prahalad & Ramaswamy (2004:2) s. 30-32

⁵⁶ Ibid. s. 31

engagera kunder och det värdeskapande nätverket i produktionssamarbetets aktiviteter. Den femte punkten handlar om samarbete för värdeskapande. Ett sätt för företag att konkurrera är att identifiera innovativa sätt att tillsammans med kunden skapa värde. Att engagera kunden för att skapa värde är kännetecknet för tjänstelogik, på grund av det prioriteras förståelsen av kundupplevelsen över tiden. Denna förståelse skapar i sin tur konkurrensfördelar för företaget. Vidare fungerar produktionssamarbete av serviceutbudet som en konkurrensfördel. Företaget erbjuder produktionssamarbete av serviceutbudet vilket ska matcha kundens önskemål om hur mycket han eller hon vill engagera sig. En sådan matchning leder i sin tur till ökade konkurrensfördelar genom att kundens upplevelse förhöjs. Det är med andra ord viktigt att företaget tar hänsyn till den nivå av samarbete som kunden verkligen vill medverka i. Ibland vill kunder vara aktiva deltagare i processen och i andra fall vill han eller hon vara en mer passiv mottagare. Den avslutande konkurrensfördelen är samarbetet i produktionen, skapandet och prissättningen. Kunden förväntar sig att han eller hon ska få tillbaka åtminstone så mycket som han eller hon investerat.⁵⁷

Interaktionen som ett sätt att skapa värde

David Ballantyne och Richard J. Vargo bygger vidare på Vargo, Lusch och O'Briens tjänstelogiktänkande men betonar interaktionen som en avgörande faktor för att skapa en serviceupplevelse. De urskiljer tre värdeskapande aktiviteter; relationer, kommunikation och kunskap. Relationer handlar om att "hantera" kvaliteten av relationen, inte relationen i sig vilket är ett vanligt misstag. Att hantera detta är något som parterna lär sig tillsammans över tid. Detta är viktigt eftersom en relation som är gynnsam för alla parter ger struktur som är användbar för att bibehålla andra värdeskapande aktiviteter. Den andra punkten de belyser är kommunikation. Där menar de att företag bör gå från att ha varit envägskommunikativa till att nu skapa dialog med kunderna. Först gjordes detta genom information, den form av meddelande som har till uppgift att informera, så kallad transaktionsmarknadsföring. Vidare fungerade kommunikation som att företaget lyssnade och informerades. Ballantyne och Vargo ser dock dialog som en avancerad form av marknadskommunikation eftersom det stödjer det gemensamma värdeskapandet och hållbara konkurrensfördelar. De ser dialog som en väg för företag att lära sig tillsammans med kunden. Basen för dialog är förtroende och utan förtroende kan man inte föra en dialog. Eftersom dialog inte är något som en individ kan

⁵⁷ Lusch, Vargo & O'Brien (2007) s. 8-15

utföra på egen hand är det ett sätt att bygga relationer och skapa värde. Deras sista punkt är kunskap där de menar att kunskap har en tendens att skifta i företag i och med att människor tillkommer och försvinner efterhand. Öppen interaktion och dialog krävs för att företaget effektivt ska kunna ta tillvara på kunskap såväl inom företaget som utanför. Ballentyne och Varey ser ett gemensamt värdeskapande som en konsekvens av en djupare kommunikativ interaktion där kunden är med och skapar värdet. Att skapa relationer gör att alla parter då slipper börja om från början vid varje nytt möte.⁵⁸

⁵⁸ Ballentyne & Varey (2006) Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Sage Publications* Vol. 6 Nr. 3 s. 336-344

Kapitel 4 – Kommunikation och att skapa förtroende

I detta avsnitt har vi valt att lyfta fram kommunikation som ett centralt begrepp för att skapa värde. För att kommunikation ska fungera krävs det ett förtroende mellan parterna. Därför kommer vi nu att redovisa teorier som berör kommunikation och förtroende.

Kommunikationens betydelse och funktion

Ordet kommunikation har latinskt ursprung. Latinets *communicare* brukar översättas med att göra gemensamt.⁵⁹ Vad bra kommunikation är kan skilja sig en del beroende på vem det är som definierar begreppet. En definition är när kommunikationsparterna uppnår en gemensam förståelse.⁶⁰

För att organisationer ska kunna fungera, är kommunikation en grundförutsättning. För samtliga organisationsmedlemmar är kommunikation viktigt, dels för att de ska få kunskap om organisationens mål så att dessa kan accepteras och förstås, dels för att medlemmarna ska kunna översätta målen till handling. Kommunikation är även viktigt ur ett individperspektiv. Detta eftersom individer samordnar aktiviteter och skapar en gemensam förståelse när vi kommunicerar. På så sätt får vi förutsättningar att arbeta mot samma mål.⁶¹ Individer som kommer i kontakt med varandra vill med andra ord få upplysningar om den andra personen eller använda sig av de upplysningar han eller hon har av personen sedan tidigare. Detta görs ofta av rent praktiska skäl eftersom det bidrar till att kunna definiera situationen och gör att förväntningarna på varandra kan klargöras. Genom tidigare erfarenheter av liknande individer kan personen skapa sig en bild av en ny individ genom dennes uppträdande och utseende.⁶² Kommunikation har därmed en grundläggande betydelse för att det uppstår sociala relationer, att det etableras sociala grupper samt för de enskilda individerna att bygga upp en social och kulturell identitet åt sig. Den kraft som kan förändra sociala relationer är också kommunikativ.⁶³

⁵⁹ Heide, Johansson, & Simonsson (2005) *Kommunikation & Organisation*. Liber AB, Malmö. s. 31

⁶⁰ Ibid. s. 19 & 36

⁶¹ Ibid. s. 19

⁶² Goffman (2004) *Jaget och maskerna*. ScandBook AB, Smedjebacken. s. 11

⁶³ Heide, Johansson, & Simonsson (2005) s. 19 & 36

Att kommunicera genom en organisation

I all kommunikation intas två typer av roller, sändare och mottagare. De inblandade personerna skiftar växelvis mellan dessa roller i ett samspel som kallas interaktion. Denna interaktion innefattar betydligt mer än det som endast sägs. Gester, tonfall och kroppsspråk är några av de saker som också spelar en stor roll, den så kallade icke-verbala kommunikationen.⁶⁴

Francois Cooren⁶⁵ har studerat skärningspunkten mellan pragmatik (praktisk nytta) och semiotik (icke-språkliga tecken och symboler). Dessa två skolor studerar olika delar i kommunikation. Pragmatiska studier fokuserar på språkanvändandet mellan parter i en given situation medan de som studerar semiotik analyserar funktionen av olika objekt exempelvis tavlor, arkitekturen, bilder, tecken och så vidare utan att lägga större vikt vid språket. Trots att detta är två skilda inriktningar på att studera kommunikation menar Cooren att de inte alls är oförenliga utan tvärtom har mycket att säga varandra. Om vi enbart skulle fokusera på det som människor gör då de talar med varandra så bortser vi från det som den semiotiska skolan har kommit fram till för länge sedan, att olika ”objekt” kan uttrycka sig, exempelvis företag, teknologier, samhällen och tavlor. Människor agerar med andra ord inte enbart utifrån sig själva utan människor är också representanter för olika föreningar, företag och så vidare, vilket innebär att det inte enbart är människor som producerar saker utan även dessa ”objekt”. Vem eller vad det är som då agerar kan med andra ord inte bestämmas av den som slumpmässigt studerar en given situation eftersom människor dömer, medvetet eller omedvetet, då de värderar eller talar om en situation. Att utveckla en relation till ett företag ska inte, menar Cooren, reduceras till enbart individer utan bör utvecklas till det som får dem att handla, antingen genom att företaget representerar dem eller genom att företaget får dem att göra saker. Cooren skriver att visst, människor gör saker men som analytiker måste vi undra vad det är som får dem att göra saker och varför de väljer att agera på ett visst sätt.⁶⁶

⁶⁴ Ellneby & von Hilgers (2006) *Hör du vad jag säger? Fyra öron – en samtalsmodell som fungerar*. WS Bookwell, Finland. s. 22

⁶⁵ Francois Cooren är sociolog i organisationskommunikation.

⁶⁶ Cooren (2006) Between semiotics and pragmatics: Opening language studies to textual agency. *Journal of Pragmatics* Vol. 40 s. 1-13

Kommunicera genom dialog

Dialog är förknippat med begreppet delaktighet. Detta perspektiv skiljer dialog från andra yttligare former av tvåvägskommunikation. Flera forskare är eniga om att skapandet av betydelse och mening är kärnan i dialogbegreppet. Forskarna menar att dialog handlar om att transformera information och gemensamt skapa innebörder. Att skapa en dialog är en konst att kunna tänka tillsammans vilket gör att vi får en förståelse som vi inte hade kunnat få på egen hand. Det innebär att dialog handlar mycket om att dra nytta av våra olika kunskaper och erfarenheter för att komma fram till en förståelse som är ny och djupare. Vidare handlar dialog om att samtliga deltagare har möjlighet att delta på lika villkor. Då kan deltagarna fritt uttrycka sig och utifrån det kan de forma sin åsikt. Detta gör att dialog förknippas starkt med en särskild samtalsform. På samma gång menar flera forskare att det behövs ett visst djup i samtalets innehåll för att en äkta dialog ska äga rum.⁶⁷ För moderna företag är förmågan att skapa dialog inom organisationen samt med de olika intressenterna en viktig framgångsfaktor. Betydelsen av att skapa dialog kan sättas i samband med en mängd olika utvecklingstendenser. Genom att föra en dialog kan vi komma fram till nya insikter och kunskaper som vi aldrig hade kunnat komma fram till på egen hand.⁶⁸ Att kunna lyssna är en viktig egenskap i kommunikation eftersom det handlar dels om att ta emot och tolka det man hör, dels om att omvandla det som sagts till något meningsfullt.⁶⁹

Kommunikation med barn

Hur vi utvecklar relationer till barn och vuxna beror till stor del på hur vi kan kommunicera med varandra.⁷⁰ Barn vill ha och behöver uppmärksamhet. Om de inte får tillräckligt med uppmärksamhet gör de annat för att fånga de vuxnas intresse. Många barn blir hellre tillsagda ständigt istället för att ”försvinna i mängden”, negativ uppmärksamhet är med andra ord bättre än ingen alls.⁷¹ Ylva Ellneby⁷² och Barbro von Hilgers⁷³ menar att det finns två sätt att kommunicera. Det första är att man koncentrerar sig på att uppnå högsta möjliga verkan

⁶⁷ Heide, Johansson, & Simonsson (2005) s. 108-109

⁶⁸ Ibid. s. 24

⁶⁹ Nilsson & Waldemarson (2007) *Kommunikation – Samspel mellan människor*. Pozkal, Poland. s. 86

⁷⁰ Ellneby & von Hilgers (2006) s. 15

⁷¹ Ibid. s. 204

⁷² Ylva Ellneby är författare, förskolelärare och special- och talpedagog.

⁷³ Barbro von Hilgers är samtalsterapeut och barn- och ungdomsterapeut. Hon arbetar med kommunikation och samtalsträning.

genom att förpacka budskapet så att mottagarna blir motiverade. Det andra är att mer koncentrera sig på hur man kan förhöja hela förståelsen och uttrycksförmågan. Det andra sättet görs enligt dem genom en modell som de kallar ”fyra öron-modellen” vilken innebär att fokus ligger på att bli bättre på att lyssna och att bli mer lyhörd för andras behov. *Hur* man säger något blir med andra ord viktigt, vilket även Viveka Adelswärd⁷⁴, Ann-Carita Evaldsson⁷⁵ och Eva Reimers⁷⁶ betonar.⁷⁷ För att ett samtal ska bli lyckat måste båda parterna uppleva varandra positivt. De måste tycka att det är viktigt och givande att prata med varandra. Man ska med andra ord försöka hamna på en nivå där parterna respekterar varandra och där båda ges lika utrymme för tankar, känslor och förslag.⁷⁸ Mottagaren är dock den som väljer om han eller hon vill acceptera eller förkasta det avsändaren säger.⁷⁹

Det största dilemmat i all kommunikation är att både hantera hur jag säger något (uttryck) samtidigt som jag får fram vad det är jag vill uppnå (verkan). Att finna balansen mellan dessa två är det som gör att kommunikationen blir lyckad.⁸⁰

Vad är förtroende?

Hur värdefullt är det att ha andras förtroende? Vad kostar det att bygga förtroende? Vad kostar det att förlora förtroende? En definition på förtroende är ”*Övertygelsen att man kan lita på någon eller någonting, övertygelsen att man äger annans/andras tillit*”.⁸¹

Relationen mellan två människor, som ska ha ett fungerande samspel, har en stor roll som påverkar hur samspelet fungerar. Har man som individ andra människors förtroende innebär det förhoppningsvis att man får mera tid till att reda upp en besvärlig situation, än om där inte finns något förtroende alls.⁸²

Förtroende är inget som kan framtvingas utan det uppstår av fri vilja. Ömsesidig respekt är viktig för förtroendet i kundrelationen. För att kunna nå ömsesidig respekt gäller det att samspelet mellan parterna bygger på ärlighet.⁸³ Att känna förtroende för en människa och

⁷⁴ Viveka Adelswärd är docent i kommunikation och professor i samtalsforskning vid Linköpings universitet.

⁷⁵ Ann-Carita Evaldsson är professor i pedagogik vid Uppsala Universitet.

⁷⁶ Eva Reimers är docent i kommunikation vid Linköpings Universitet.

⁷⁷ Ellneby & von Hilgers (2006) s. 15-16 & Adelswärd, Evaldsson & Reimers (1997) *Samtal mellan hem och skola*. Studentlitteratur, Lund. s. 14

⁷⁸ Ellneby & von Hilgers (2006) s. 25

⁷⁹ Ibid. s. 40

⁸⁰ Ibid. s. 160-161

⁸¹ Johansson, I. Jönsson, S & Solli, R. (2006) *Värdet av förtroende*. Narayana Press, Danmark s. 105

⁸² Ibid. s. 16

⁸³ Ibid. s. 147

tvärtom är inget som kan tas för givet utan förtroende är något som vi måste vårda, utveckla och ta hand om.⁸⁴

En organisations omvärldsrelationer förenklas genom omgivningens förtroende eftersom människans vilja till att bidra med resurser ökar med förtroendet.⁸⁵

Förutom den vara eller tjänst som en kund förväntar sig finns det ett antal fördelar som en kund kan uppnå genom en relation. Den första fördelen berör det sociala vilken skapar en känsla av familjär stämning, vänskap, känslor och socialt stöd. Det andra är en psykologisk fördel som innebär en känsla av bekvämlighet och förtroende hos kunden. Denna psykologiska fördel minskar den upplevda risken. Den tredje fördelen är ekonomiska förmåner för kunder, till exempel specialpriser som gör att kunderna kan spara pengar. De icke-monetära fördelarna, som till exempel tidsbesparingar, får inte glömmas bort då de är viktiga. Det finns ytterligare fördelar som en kund kan ta del av när relationen är anpassad efter honom eller henne, till exempel att få ökad service. Tillsammans med de psykologiska fördelarna är förekomsten av ett förtroendeingivande klimat i relationen en väsentlig faktor för att relationen ska bli framgångsrik. En ytterligare viktig faktor i skapandet av förtroende är den mänskliga interaktionens betydelse.⁸⁶

När ett företag uppfyller eller överskrider en kunds förväntningar, byggs kundens förtroende för företaget upp. När kunderna upplever att företaget tar hänsyn till dem och gör sitt yttersta för att kunden ska trivas blir han eller hon också engagerad. Då företaget har lyckats med att skapa engagerade och nöjda kunder uppstår en mer långsiktig och lojal relation. När kundens förtroende för företaget är stort minskas kundens sökande efter andra alternativ.⁸⁷

Det finns flera varianter av förtroende. Två av de varianterna är system och kunskapsbaserat förtroende. Den första varianten, system, tangerar förtroende på makronivå vilken berör förtroende för det sociala sammanhanget och den institutionella miljön. Den andra varianten, kunskapsbaserat förtroende, sker på mikronivå och utgår från att den ene parten har tillräcklig kännedom om den andra parten för att kunna förutse hur han eller hon kommer att agera. För att kunskapsbaserat förtroende ska kunna uppstå och utvecklas gäller det främst att det finns erfarenheter i relationen mellan parterna samt att de observerar

⁸⁴ Johansson, I. Jönsson, S & Solli, R. (2006) (2005) s. 336

⁸⁵ Ibid. s. 86-87

⁸⁶ Ibid. s. 145-146

⁸⁷ Ibid. s. 148 & 167

motpartens handlingar. Därmed utvecklas förtroende genom att parterna har en gemensam historia av tidigare interaktioner.⁸⁸

Två grundläggande egenskaper i den förtroendeskapande processen är uppvaktning och kommunikation. Genom uppvaktning utvecklas relationen gentemot partnern då man lär sig mer om denne, vilket till exempel kan ske genom att följa motpartnern i olika sociala situationer och stämna av hur andra bedömer handlingssättet. Den andra egenskapen, kommunikation, handlar om att parterna utbyter information om behov, preferenser och hantering av problem. Kommunikation är nödvändig för att parterna ska upprätthålla kontakt med varandra samt för att ha förmågan att förstå varandras tankesätt och då kunna förutse den andres sätt att reagera.⁸⁹

⁸⁸ Johansson, I. Jönsson, S & Solli, R. (2006) s. 173-174

⁸⁹ Ibid. s. 174

Kapitel 5 – Värdeskapande på fritidsgårdar

I detta kapitel kommer vi inledningsvis att redogöra för fritidsgårdsverksamheten i Helsingborgs stad. Därefter kommer vi att redovisa vårt empiriska material utifrån de teoretiska verktyg vi presenterat i kapitel tre och fyra genom att kombinera dessa i en analys. Under insamlandet av vårt empiriska material har vi funnit återkommande teman som gång på gång har tagits upp av våra respektive intervjupersoner. Dessa teman har vi sedan formulerat som fem olika aspekter vilka vi har urskiljt som värdeskapande på fritidsgårdar. De fem aspekterna redovisas i kommande kapitel.

Fritidsgårdar i Helsingborgs stad

Enligt skolplanen för Helsingborgs stad ska fritidsgårdar fungera som träffpunkter för barn mellan 10 och 19 år. Fritidsgårdarna syftar till att ge alla barn en möjlighet till en meningsfull fritid. Personalens arbete ska utgå från barnens behov och önskemål.⁹⁰ Fritidsgårdar är inte detsamma som de fritidshem som erbjuder barn aktiviteter efter skolan och som föräldrar får betala en avgift för.

Fritidsgårdarna ligger i anslutning till några av Helsingborgs grundskolor och under skoldagens raster är de öppna för skolans äldre elever. Denna verksamhet benämns skolfritidsgård. Under eftermiddagar och kvällar är det sedan den ordinarie fritidsgården. Placeringen av fritidsgårdar har utgått från att de ska finnas utspridda runt om i Helsingborg för att tillgängligheten för barnen ska vara stor.⁹¹

Fritidsgårdarna är en oplanerad verksamhet på så sätt att fritidsledarna i förväg inte vet hur många barn som kommer att dyka upp under dagen. Det innebär en stor ovisshet för fritidsledarna då personalstyrkan inte ändras utefter antalet besökande barn. Varje fritidsgård har i snitt mellan 20 och 45 barn på besök per dag.⁹²

Fritidsgården kan fungera som en plats där barnen kan förverkliga sig själva i och med att verksamheten erbjuder ett stort antal aktiviteter. Barnen uppmuntras av fritidsledarna att prova olika aktiviteter för att barnen sedan ska hitta sitt intresse och utvecklas i det som de

⁹⁰ Skol- och fritidsnämnden, Helsingborgs stad (2008-01-16) *Skolplan för Helsingborgs stad*. Tillgänglig: http://www.helsingborg.se/upload/Politik%20och%20forvaltning/Forvaltningar/BiN/Dokument/tillf_skolplan080116.pdf Hämtat: 080415

⁹¹ Enhetschefen

⁹² Enhetschefen

själva trivs med⁹³. Det enhetschefen såg som mest positivt med verksamheten var att den gav möjlighet till barn och ungdomar att ha en värdefull, främjande fritid som gör att de i slutändan mår bra som vuxna.

Tillgänglighet

På fritidsgårdarna får barnen tillgång till sådant som de annars inte hade haft i likhet med det som Prahalad och Ramaswamy⁹⁴ anser är en byggsten för att involvera kunder. Detta kan dels handla om att spela pingis, att spela datorspel eller att surfa på Internet, dels att barnen får en vuxen förebild att vända sig till. Enhetschefen som vi intervjuade berättade dessutom att aktiviteterna som ordnas utanför fritidsgården, exempelvis bio, betalas både av fritidsgården och av barnen. Om alla barn inte hade pengar för att följa med hittade fritidsledarna en lösning där barnen fick betala senare eller på något sätt hjälpa till på fritidsgården. Öppettiderna är ytterligare en aspekt av tillgänglighet. En fritidsledare uttryckte det på följande sätt:

”Hade ungarna fått så hade de flyttat hit. Kan ni sätta in sängar här i detta rummet har de sagt /.../”.

I Helsingborgs stads undersökning har barnen gett öppettiderna ett godkänt betyg, 3,84 av 5. Dock fick påståendet ”gården har öppet tillräckligt många lördagskvällar” det sämsta betyget i hela undersökningen, 2,85 på betygsskalan. Denna bild av öppettiderna var också den vi fick då vi gjorde intervjuer med barnen på fritidsgården. Flera av barnen önskade att fritidsgården var öppen fler lördagar och att fritidsgården även skulle vara öppen på söndagar. En av de intervjuade fritidsledarna tyckte att det bästa hade varit om fritidsgården hade varit öppen på söndagar eftersom hon menade att det är då barnen är som mest rastlösa. Att hålla öppet fritidsgårdarna på helgen var något som enhetschefen också stod bakom, men hon menade att de begränsade öppettiderna på helgerna handlar om brist på resurser.

Tillgänglighet kan även ses i termer av fritidsgårdarnas placering. Fritidsgårdarna är placerade i närheten till stadens grundskolor där barnen vistas större delen av dagen. Enligt enhetschefen är fritidsgårdarna placerade där behovet finns och de är utspridda runt om i Helsingborg för att barnen ska ha nära till verksamheten. Vid våra intervjuer med barnen fick vi intrycket att de tyckte att fritidsgårdens placering var bra eftersom barnen kunde gå dit om

⁹³ Enhetschefen

⁹⁴ Prahalad & Ramaswamy (2004:2) s. 25-27

de inte har något annat att göra. Verksamheten blir därmed en spontan mötesplats, barnen behöver inte i förväg planera om de ska dit eftersom de har ganska nära till fritidsgården.

Inflytande och delaktighet

Barnen har inflytande över gårdens aktiviteter på olika sätt. De gör sina röster hörda bland annat genom en daglig dialog, en brevlåda och genom stormöten där de tillsammans med fritidsledarna bestämmer vilka aktiviteter det ska vara på fritidsgården. Formen för dessa stormöten varierar från en fritidsgård till en annan. En fritidsgård hade en mer allmän diskussion medan en annan hade något de kallade ”stoppljusmetoden”. Denna metod gick ut på femton minuters ”brainstorming” som sedan resulterade i ett antal förslag. Barnen fick sedan rösta med hjälp av ”ploppar”, där de aktiviteter som fick flest röster var de som sedan anordnades på fritidsgården. Brevlådan var en låda på fritidsgården där barnen får möjlighet att anonymt lämna en lapp med förslag och idéer. Fritidsledarna tömmer sedan lådan så att barnen ser det och försöker uppfylla så många önskningar som möjligt.

Genom att barnen får möjlighet att själva utforma och påverka verksamheten blir de också delaktiga i den och därmed även i den värdeskapande processen, vilket är det centrala i teorierna. Att skapa värde tillsammans med barnen på fritidsgårdarna görs på många olika sätt, men de främsta ledorden kan sägas vara att engagera barnen själva och att arbeta utifrån tankar om inflytande och demokrati.

”/.../ de blir ju erbjudna att göra saker och de är själva med och bestämmer vad de ska göra genom stormöte och sådant. När det är lov är det speciella lovprogram och då har de stormöten med representanter från varje åldersgrupp och inflytande med demokrati jobbar vi mycket med, och det ska just komma från barn och ungdomar. Och när de är med och visar vägen och då kan man förhoppningsvis tänka att man är på rätt väg.”

Enhetschefen berättar i citatet ovan att en av de viktigaste utgångspunkterna i deras verksamhet är att arbeta utifrån att barnen ska ha inflytande över fritidsgårdarnas aktiviteter. Lusch, Vargo och O’Brien skriver att samarbete mellan verksamheten och dess kunder skapar en konkurrensfördel. Kunden ska med andra ord vara involverad då verksamhetens utbud formas.⁹⁵ Genom att barnen involveras på fritidsgårdarna väljer de troligtvis att spendera sin fritid där istället för att exempelvis dra rundor på stan. Barnen är med och skapar miljön på

⁹⁵ Lusch, Vargo & O’Brien (2007) s. 8-15

fritidsgårdarna genom att delta vid inköp, planera hur det ska se ut och hur det ska vara där.⁹⁶ I Helsingborgs stads undersökning fick påståendet ”om barnen upplevde att de var med och bestämde tillräckligt mycket på fritidsgården” snittbetyget 3,99 av 5. Vidare blev betyget 4,07 i påståendet ”om det anordnades bra aktiviteter på fritidsgården”. Även de aktiviteter som hålls utanför fritidsgårdarna, exempelvis bio, tyckte barnen var bra, 3,68 på betygsskalan.

Fritidsledarna är de som trots allt har sista ordet och på så vis styr över barnens inflytande. Det är alltid mottagaren som bestämmer om han eller hon vill acceptera det sändaren säger⁹⁷. Det fungerar även så på grund av praktiska skäl eftersom vissa av barnens förslag är orimliga, exempelvis att bygga en pool på fritidsgårdens tak. Då barnen kommer med orimliga förslag är det viktigt för fritidsledarna att berätta för barnen varför förslagen inte går att genomföra. Fritidsledaren betonade också att då de tömmer brevlådan försöker de svara så att barnen ser det, exempelvis i samband med stormötet. På så sätt känner barnen att fritidsledarna lyssnar på dem. Om barnen kommer med förslag efter förslag och de inte känner att fritidsledarna lyssnar på dem och tar deras idéer på allvar är det betydligt svårare att få barnen att stanna kvar på fritidsgården, i likhet med det Lusch, Vargo och O’Brien skriver om att kunden åtminstone förväntar sig att få tillbaka det som han eller hon har investerat⁹⁸. Läger barnen tid och kraft på något vill de också se ett resultat.

Vilja och engagemang

De flesta fritidsledarna upplevde ett engagemang från barnen och såg en stor vilja från dem att påverka aktiviteterna. Att barnen visar vilja och engagemang är det som skapar värde⁹⁹. På en fritidsgård fanns det en grupp från årskurs sju som fritidsledarna upplevde kom med många nya idéer. De äldre barnen ville engagera sig när det var disco för de yngre vilket leder till att värde skapas för samtliga barn. En fritidsledare berättade om en situation där de för ett tag sedan hade disco på fritidsgården:

”Har vi haft disco för mellanstadiet så har det varit jättemånga äldre ungdomar som har velat hjälpa till bara för att de ska ha någonting att göra för annars är det ju stängt för dem ju. Senaste gången hade vi ju tio stycken av de äldre ungdomarna som hjälpte till och

⁹⁶ Enhetschefen

⁹⁷ Ellneby & von Hilgers (2006) s. 40

⁹⁸ Lusch Vargo & O’Brien (2007) s. 8-15

⁹⁹ Persson & Westrup (2005) s. 107

de tyckte det var kul och det tyckte de yngre också och det är ju jättebra liksom så att de kan liksom träffa varandra så de yngre inte blir rädda för de äldre och så här.”

Genom att barnen engagerar sig i verksamheten skapas ett större värde än om de enbart hade agerat som passiva mottagare av värde. Värdeskapande kan inte ske utan att individen är involverad¹⁰⁰. Precis som citatet ovan illustrerar skapas värde inte enbart mellan ett barn och en fritidsledare utan barnen i grupp skapar också värde tillsammans. Att de äldre barnen vill engagera sig i de yngre barnens värdeskapande blir därmed påtagligt.

Ett annat sätt fritidsgårdarna arbetar med engagemang är genom de så kallade gårdsteamerna. Gårdsteamerna består av barn som ska bevaka trender och sedan hjälpa fritidsledarna med aktiviteter när bland annat lovprogram ska skrivas.¹⁰¹ Gårdsteamerna fungerar också som förebilder för de yngre barnen och kan fungera som ledare under läger, vilka arrangeras av fritidsgården på exempelvis sommarlov.¹⁰²

Eftersom det är mottagaren som bestämmer värdet¹⁰³ har det varit begränsad förstörelse på fritidsgårdarna. Detta innebär att barnen, genom att känna vilja och engagemang, inte vill förstöra det som de värdesätter. Fritidsledaren berättade att det är under skolfritidsgården som saker förstörs. Då känner inte en del barn ett lika stort ansvar över att detta är ”mina saker” som de barn som besöker fritidsgården på eftermiddagar och kvällar gör. Det har även byggts multisportarenor i anslutning till fritidsgårdarna. Dessa syftar till att uppmuntra barnen till spontanidrottande.¹⁰⁴ Enhetschefen berättade att dessa multisportarenor har klarat sig undan förstörelse. Hon menade att detta beror på att barnen känner ett stort värde i dem och att det är ”deras” multisportarenor.

Viljan för barnen att föra fram sin åsikt varierade betydligt mellan de olika fritidsgårdarna. Brevlådan var något som fritidsledarna upplevde att barnen använde i vågor, ibland kom det många förslag och ibland inga alls. Förslagen var allt från att några tjejer på en fritidsgård önskade en ”tjejhörna” till att några andra barn ville ha nya racket till pingisen. En fritidsledare som vi intervjuade berättade dock att hon inte tyckte att barnen engagerade sig tillräckligt och att hon önskade att barnen skulle komma med lite nya, roliga idéer och inte enbart pingisturnering varje vecka. Hon upplevde att det är lätt att köra fast i något och att det inte är stor variation på aktiviteterna.

¹⁰⁰ Prahalad & Ramaswamy (2004:2) s. 14

¹⁰¹ Fritidsledare

¹⁰² Fritidsledare och enhetschefen

¹⁰³ Ulrich & Brockbank (2007) s. 12

¹⁰⁴ Enhetschefen

”...på de här stormötena som vi har ibland så känner de ju att de är tvungna att sitta med där för då stänger vi ju ned allting, de får inte sitta vid datorn, de får inte låna boll, för att då är det öppet möte och då är det vissa som ”äh, jag orkar inte, då går jag hellre hem”, ”men detta är ju jätteviktigt, det här är demokrati, nu har ni ju världens chans att berätta för oss vad ni vill göra, det ni säger måste vi ta upp så får vi se. ”Nu har ni en jättebra chans att säga liksom, tänk om vi ska bestämma allting”, ”ja, det spelar inte mig någon roll.” ”Jamen, då kan vi ju säga att vi alltid ska ha pingisturnering varenda dag, hela tiden, man får inte göra någonting annat”, ”ja”.

Denna fritidsledare upplevde att enbart ett fåtal barn engagerade sig i stormötena och verkligen ville vara med och bestämma aktiviteterna på fritidsgården. Samma fritidsledare berättade att brevlådan på deras fritidsgård i princip aldrig nyttjades, trots att fritidsledarna försökte påminna barnen om den.

Under vår observation på fritidsgården såg vi inledningsvis inget stort engagemang från barnen. Fritidsledaren sade till barnen att de skulle gå in till tv-rummet eftersom det skulle vara stormöte där. Det dröjde då inte länge innan kommentarerna började strömma. ”Jag måste gå om en halvtimme”, ”Varför måste vi göra det?”, ”Varför måste vi vara med, det är tråkigt!”. På stormötet styrde fritidsledaren talan genom att han tilldelade ordet till ett av barnen, som då fick komma med förslag eller säga ”pass”. Fritidsledarna menade att det var viktigt att barnen i alla fall sade ”pass” även om de inte hade något förslag. Detta leder till att de i alla fall medverkar och inte kan sitta passivt och lyssna. Att vara delaktig är centralt för att värde ska skapas. Det var vanligt att många barn ”passade” innan det var någon som kom med ett förslag. När en tjej till slut berättade om en idé följde de andra tjejerna efter och kom med egna förslag när det blev deras tur igen. Sedan gick talan vidare i ringen tills det att barnen inte hade mer att säga, vilket innebar att barnen fick en andra och en tredje chans att komma med förslag.

Tid att lyssna

Fritidsgårdarna använde, som vi tidigare har skrivit, sig av olika sätt för att kommunicera med barnen bland annat stormöten, daglig dialog och brevlådan. Genom kommunikation skapas en gemensam förståelse vilket gör det lättare att arbeta mot samma mål¹⁰⁵. Genom den dagliga dialogen fick fritidsledarna många förslag från barnen.

”/.../det är ju viktigt att ha mötena ändå så att de känner, men sedan även när man sitter och pratar med dem såhär vanligt så får man ut rätt så mycket av vad de vill också.”

Fritidsledaren som vi citerat ovan menade att den dagliga dialogen är minst lika viktig som de ordnade stormötena för att få reda på vad barnen önskade. Att skapa dialog innebär delaktighet och att alla har möjlighet att delta på lika villkor¹⁰⁶. Att fritidsgården då använder sig av dialog som ett sätt att kommunicera bidrar till att öka barnens inflytande i verksamheten till skillnad från om fritidsledarna själva hade planerat fritidsgårdens aktiviteter och program. Om fritidsledarna inte hade lyssnat på barnen och deras behov hade det troligtvis lett till en ohållbar situation där barnen blev stökiga för att få uppmärksamhet. Barn får hellre negativ uppmärksamhet än ingen uppmärksamhet alls¹⁰⁷.

Genom att fritidsgårdarna erbjuder flera olika sätt att kommunicera blir fritidsledarna mer lyhörda än om de enbart hade använt sig av exempelvis stormöten. Då barn har olika personligheter, vissa har lättare att prata i grupp än andra, får ändå alla barn möjlighet att uttrycka sina åsikter eftersom det finns flera olika sätt för dem att kommunicera. Detta stämmer väl överens med att mottagaren ska koncentrera sig på *hur* någonting sägs¹⁰⁸. Eftersom alla barn får vara involverade på sitt sätt skapas värde för dem. Också genom att se på hur barnen uttrycker sig genom så kallad icke-verbal kommunikation¹⁰⁹ kan fritidsledarna även avläsa barnen och på så vis förstå dem bättre.

Fritidsledaren förklarade relationen mellan dem och barnen som annorlunda än den relation barnen hade till sina lärare. Lärarna arbetar utifrån fler regler och bestämmelser som kräver pappersarbete, vilket fritidsledaren menade innebar att lärarna inte har samma tid att prata med barnen som fritidsledarna har. Fritidsledarna har lättare än lärare att bortprioritera

¹⁰⁵ Heide, Johansson & Simonsson (2005) s. 19

¹⁰⁶ Ibid. s. 108-109

¹⁰⁷ Ellneby & von Hilgers (2006) s. 73

¹⁰⁸ Ibid. s. 15-16

¹⁰⁹ Ibid. s. 22

skrivarbete och istället ägna sig åt barnen. Detta menade fritidsledarna kan ha bidragit till att barnen känner förtroende för fritidsledarna eftersom de verkligen tar sig tid att lyssna. I handlingsprogrammet för "Fritid i Helsingborg" står det att "*Den enskilde besökarens behov skall överordnas organisatoriska och personrelaterade intressen*"¹¹⁰. Detta innebär att fritidsledarna inte bara kan välja att prioritera bort annat utan att de också är skyldiga att göra det enligt de riktlinjer de arbetar utifrån. Människor agerar utifrån att de är en del av ett objekt. De agerar med andra ord inte alltid utifrån sig själva som personer utan från att de är del av något större.¹¹¹ Detta blir tydligt då fritidsledarna visade på att de gick in i den föreskrivna yrkesrollen då de kommunicerade med barnen. Eftersom barnen prioriteras i denna verksamhet skiljer det sig från andra verksamheter där dokumentation ses som lika viktigt. En fritidsledare uttryckte det:

".../är det något de vill så stannar man och lyssnar på dem så man bara inte liksom går iväg och jaja vi tar det sen liksom och då märker man på många ungdomar och barn liksom de kommer kanske till en personal mer än den andre för de vet liksom hur mycket den liksom hjälper till att ta tag i saker och sådär."

Genom att riktlinjerna berättigar fritidsledarna att prioritera barnens behov blir Ballentyne och Vareys tankar om kommunikation viktiga, i likhet med Prahalad och Ramaswamys första byggsten dialog. Dialog används som ett sätt att bygga relationer, interagera och lyssna på individen.¹¹² Fritidsledarna såg ett stort värde i den dagliga dialogen med barnen. Kommunikationen med barnen handlade till stor del om dagliga dialoger. Genom de dagliga dialogerna lyckades fritidsledarna involvera barnen i verksamheten eftersom de då kunde komma med förslag på aktiviteter och då kunde de tillsammans skapa ett större värde. Värde skapas också i denna dialog genom att barnen kunde prata med fritidsledaren om de behövde. Barnen kommer inte enbart till fritidsgården för själva aktiviteterna i sig, exempelvis att spela X-box eller att spela pingis. Att träffa sina kompisar och fritidsledarna är minst lika viktigt.

*"Ungdomarna säger ju det ibland liksom det är så skönt att komma ner här och prata med er för att man får inte liksom det här mothugget som man får av föräldrarna kanske."*¹¹³

¹¹⁰ Bildningsnämnden (2004-01-15) Handlingsprogram för Fritid i Helsingborg. (Broschyr) Helsingborgs kommun.

¹¹¹ Cooren (2006) s. 1-13

¹¹² Ballentyne & Varey (2006) s. 336-342 & Prahalad & Ramaswamy (2004) s. 23

¹¹³ Fritidsledare

Fritidsledaren uttryckte att barnen dessutom kunde prata med fritidsledarna om saker som barnen inte känner för att prata om med sina föräldrar. Det handlar därmed inte om ”produkten i sig” utan om det förtroende som barnen kände i relationen till fritidsledarna, vilket leder till att barnen kan prata med dem. Genom dialog skapade fritidsledarna förtroendebaserade relationer till barnen vilket en av fritidsledarna berättade. Genom skolfritidsgården hade denna fritidsledare fått bra kontakt med en grupp tjejer som inte kom till fritidsgården på kvällarna, men genom dialog hade hon nu fått dem att komma till ett disco som fritidsgården anordnade. Genom att denna fritidsledare tog sig tid att lyssna och skapa en dialog till dessa tjejer skapades också ett förtroende som i sin tur ledde till att en relation kunde byggas.

Långsiktiga relationer

Fritidsledarna träffar i snitt 30 barn per dag. För att kunna hantera så många barn är det viktigt för fritidsledarna att använda sig av tidigare erfarenheter för att skapa sig en bild av en ny individ¹¹⁴. Vissa gånger har det dock uppgått till närmare 70 barn på två till tre fritidsledare. Att skapa relationer leder till att alla parter slipper börja om från början vid varje nytt möte¹¹⁵. Värdeskapandet sker med andra ord genom en djupare kommunikativ interaktion.

”Men ibland kan man ju bli imponerad av sig själv, så mycket man kan om den enskilde människan. Men det är ju att de har öppnat sig och man har en öppen dialog och sedan så har man präntat in det i bakhuvudet. Jag hade en idag som inte hade varit här på tre månader men det kunde man ju ändå plocka fram ”Hur har det gått med det och...” alltså så, vi visar att vi bryr oss och att vi finns runtomkring. Men ibland kan man känna: hur får jag plats med allt? Så va, just det med att plocka upp känner jag. Men det märker man ju på ungarna.”¹¹⁶

Genom dialog har fritidsledarna lyckats bygga relationer till barnen. Även om barnen inte kommer på besök under en längre tid så känner de sig ändå välkomna när de kommer eftersom fritidsledarna då återknyter till tidigare besök. Återknytning till tidigare besök var något som flera av fritidsledarna talade om som en viktig faktor i kommunikationen. En annan viktig faktor i kommunikationen med barnen var att förmedla trygghet. Genom att kommunicera regler och bestämmelser om verksamheten får organisationsmedlemmarna

¹¹⁴ Goffman (2004) s. 11

¹¹⁵ Ballantyne & Varey (2006) s. 344

¹¹⁶ Fritidsledare

kunskap och förståelse för verksamhetens mål, vilket leder till att de också kan följa dem¹¹⁷. Fritidsledarna brukade i början av varje stormöte berätta lite allmän information för barnen. Denna information kunde handla om att påminna barnen om särskilda regler som de kände att barnen hade glömt bort. På fritidsgårdarna fanns klara bestraffningar för de barn som inte uppförde sig på ett önskvärt sätt. Bröt barnen mot någon av fritidsgårdens bestämmelser straffades barnen med ett gult kort, precis som i fotboll. Bröt de sedan ännu en gång mot någon regel fick de ett rött kort och tvingades att gå hem. ”Avstängningens” längd varierade beroende på hur grovt barnens ”brott” varit. Det viktiga var att barnen fick gå hem och reflektera över händelsen för att sedan undvika att det händer igen.¹¹⁸ Fritidsledarna tyckte att kortsystemet var bra eftersom det gjorde att de slapp stå och tjata på barnen.

”Innan gick man och tjatade, exempelvis får man inte gå in med skor här inne i tv-rummet, det vet de, men så går de in med skor och så säger man att ”ta av dig skorna, det blir gult kort” och så säger de ”äh, jag pallar inte, jag ska snart gå”. ”Nä, då får du gå”. Lyssnar de då inte så fick man innan stå och tjata i tjugo gånger men nu blir det ”Ah, gult kort!”, och svarar de då ”äh, jag pallar inte” så blir det rött kort, en gång till och tjoff. ”Och, ojdå, då kanske jag måste gå ut och ta av mig skorna då...”. Det är ett bra hot också, jamen då vet de gränsen och det blir tydligare.”

Fritidsgårdarna har ett system som på ett tydligt sätt visar barnen var gränsen går. Om barnen får rött kort får de gå hem och det gäller för alla. I Helsingborg stads undersökning fick påståendet ”om barnen upplevde att reglerna som fanns var rättvisa” snittbetyget 4,30 av 5. Detta innebär att barnen anser att exempelvis systemet med gula och röda kort är rättvist. Däremot upplevde inte lika många att reglerna följdes av alla på gården, snittbetyget där var 3,58. Dock upplevde en tjej att reglerna följdes. Hon uttryckte det ”Ja, alla är snälla mot varandra. Annars får man rött eller gult kort.” Reglerna är ett sätt för fritidsledarna att skapa trygghet för barnen som vistas på fritidsgårdarna.

”Men det handlar ju om att alla ska vara trygga där och känner de sig trygga så kommer de tillbaka. Man går ju inte tillbaka till ett otryggt ställe.”¹¹⁹

Att fritidsgårdarna arbetar för trygghet var tydligt och det betonades av såväl enhetschefen som fritidsledarna. På en av fritidsgårdarna berättade fritidsledaren att det tidigare hade varit

¹¹⁷ Heide, Johansson & Simonsson (2005) s. 19

¹¹⁸ Fritidsledare

¹¹⁹ Enhetschefen

problem med ett bråkigt gäng, vilket hade lett till att fritidsledarna hade arbetat mycket för att barnen skulle känna sig trygga.¹²⁰ Enligt Helsingborgs stads undersökning har fritidsledarna lyckats med detta arbete eftersom barnen gav fritidsgårdarna snittbetyget 4,54 på påståendet ”jag känner mig trygg på gården”. Enhetschefen berättade att de nu inte hade stort personalombyte vilket underlättade i verksamheten eftersom kunskap i en organisation tenderar att skifta då människor försvinner och tillkommer¹²¹. Det var dock en fritidsledare som berättade att de tidigare hade haft en hel del personalombyten och att det, tillsammans med andra faktorer, ledde till att det blev en väldigt stökig miljö. Att fritidsgårdarna nu har lyckats behålla sin personal som har byggt upp relationer med förtroende till barnen har troligtvis lett till att trygghet har skapats.

För att det ska uppstå ett förtroende i en relation krävs ömsesidig respekt mellan parterna vilket bygger på ärlighet. Förtroende är inte något som kan påtvingas utan det uppstår av fri vilja.¹²² Att skapa förtroende sker i en process där vi måste vårda och utveckla relationen för att förtroende ska bevaras.¹²³

”Okej i början när jag började så var det liksom inte att de kom fram och pratade utan det tog några månader. Men satt man inne på kontoret kanske någon gång eller om man sitter där så ett två tre så bara kommer de in och liksom börjar snacka och det kan vara om vad som helst och det känner man liksom att man har fått tilliten så det känns ju skitkul att det har blivit så ju.”¹²⁴

Ovanstående citat visar på att förtroende är en process som byggs upp under en längre tid. Fritidsledarna kan använda förtroende för att locka nya barn till verksamheten. Genom att skapa förtroende till barnen på skolfritidsgården ökar chansen att barnen sedan kommer till den ordinarie kvällsverksamheten. För att kunna kommunicera med barnen krävs det att de och fritidsledarna har en ömsesidig respekt för varandra där barnen känner sig trygga. Samma fritidsledare som vi citerade ovan berättade att det var först efter något år som hon märkte att barnen berättade om personliga problem för henne. En annan fritidsledare berättade att vissa barn har bättre kontakt med vissa fritidsledare och att barnen tyr sig till de fritidsledare som de känner förtroende för. Detta bör dock ses som naturligt eftersom kontakten mellan individer fungerar så. Helsingborgs stads undersökning visar dessutom att barnen var nöjda

¹²⁰ Fritidsledare

¹²¹ Ballantyne & Varey (2006) s. 336-342

¹²² Johansson, Jönsson & Solli (2006) s. 147

¹²³ Ibid. s. 336

¹²⁴ Fritidsledare

med fritidsledarna. I påståendet om ”personalen är bra” fick de ett snittbetyg på 4,60 av 5. I påståendet om ”det fungerar bra mellan oss ungdomar och personalen på fritidsgården” var snittbetyget 4,42. Detta var också det intryck vi fick från våra intervjuer med barnen där alla upplevde en bra kontakt mellan dem och fritidsledarna. En kille uttryckte att relationen mellan honom och fritidsledarna ”känns jätte, jättebra”. En annan kille uttryckte det ”vi är bra kompisar”.

Då förtroendet i en relation ökar, ökar också individens vilja att bidra med resurser.¹²⁵ I och med att barnen kände förtroende för fritidsledarna ville barnen också komma med förslag på aktiviteter. På stormötena då barnen kom med förslag skrevs alla förslag ner av fritidsledaren. Detta leder till att barnen känner ett förtroende eftersom alla rimliga förslag tas på allvar. Då vi deltog på fritidsgårdens stormöte betonade fritidsledaren vikten av att alla skulle få tala till punkt innan nästa person började tala. Detta anser vi leder till att barnen känner sig trygga i den miljön de vistas i. Den sociala relationen skapar en känsla av bland annat vänskap och socialt stöd¹²⁶. På fritidsgårdarna arbetade fritidsledarna med att skapa relationer mellan barnen. Även de barn som inte går i samma klass i skolan ska kunna träffas och umgås på fritidsgården. Som vi tidigare skrivit engagerade sig barn i olika åldrar då det var disco på fritidsgården. Discot var för barnen på mellanstadiet men de äldre barnen valde att hjälpa till vilket skapade goda relationer mellan dem, de äldre ses då inte som främmande. Att värde skapas mellan barnen utan att fritidsledarna är med visade sig i hur en av tjejerna på fritidsgården uttryckte det, då vi frågade henne om fritidsledarna brukar medverka i aktiviteterna. Hon berättade att fritidsledarna ibland deltog i barnens aktiviteter men oftast inte. Hon upplevde dock att hon ibland fick säga till fritidsledarna ”Stick vi leker ju här” för att barnen inte ville ha med dem just då. Fritidsledarna måste då kunna läsa av situationen och veta när de ska ta ett steg tillbaka och låta barnen leka själva. Att barnen trivdes att umgås tillsammans framkom då vi talade med barnen. En kille uttryckte det ”Det är bara skoj och vi har det roligt här”.

Kvaliteten på relationer byggs upp under en tid mellan individer.¹²⁷ Att det tar lång tid att bygga upp en bra relation mellan barnen och fritidsledaren påpekade en av fritidsledarna.

”/.../efter några år så märker man ju att de mer och mer vågar komma fram och säga om det är någonting.”¹²⁸

¹²⁵ Johansson, Jönsson & Solli (2006) s. 86-87

¹²⁶ Ibid. s. 145-146

¹²⁷ Ballentyne & Varey (2006) s. 336-342

Att dessa relationer skapas möjliggör i sin tur att värdet för barnen och fritidsledarna kan öka. Detta eftersom det blir en djupare relation och fritidsledarna kan då förstå barnen bättre. Alla barn visar inte tydligt när de mår dåligt, men om fritidsledaren känner barnet kan fritidsledaren se tecken som leder till att han eller hon förstår att någonting inte är bra. Detta kan dras till det som vi skrev om icke-verbal kommunikation¹²⁹, där fritidsledarna kan se att något inte är som det brukar vara genom att studera barnens kroppsspråk och handlingar. Relationer är viktigt i fritidsgårdsverksamheter eftersom det framförallt är fritidsledarna som tillsammans med barnen skapar värdet. Enhetschefen uttryckte det på följande sätt:

”/.../Så man kan ju säga det att om man inte har bra personal så kan man nästan stänga för det är mer värdefullt än all tekniskt utrustning.”

Enhetschefens resonemang stödjer sig i den undersökning som Helsingborgs stad gjort där barnen värderade personalen högre än fritidsgårdarnas tekniska utrustning. Som vi skrev tidigare svarade samtliga barn att de tyckte att relationen mellan dem och fritidsledarna kändes bra. På frågan om varför barnen väljer att komma till fritidsgården svarade en tjej *”För att det är bra personal och det är kul att vara här”*. Relationen mellan barnen och fritidsledarna blir därmed viktigare än själva verksamheten. I avsnittet *”Tid att lyssna”* skrev vi om att barnen inte nödvändigtvis kommer till fritidsgården för att exempelvis spela X-box utan det kan snarare handla om att de vill komma hemifrån och kunna prata med någon vuxen som de känner förtroende för. Detta illustrerades också vid våra besök på två av fritidsgårdarna. Båda fritidsgårdarna hade drabbats av inbrott dagarna innan vi kom på besök och mycket av deras tekniska utrustning hade då stulits. Detta hindrade dock inte barnen från att besöka fritidsgårdarna. Där var många barn vilket kan ses som ett tecken på fritidsledarnas betydelse för barnen.

”/.../ idag så kom här hit en gammal besökare som någonstans, det är det härliga att det kommer hit gamla besökare och man ser faktiskt hur mycket fritidsgården faktiskt har betytt för dem. Det har kommit både tjejer och killar som liksom kommer hit och pratar och som liksom ändå fortfarande vill hålla lite kontakt och det tycker jag nästan är lönen i ens arbete, det tycker jag är roligt.”

¹²⁸ Fritidsledare

¹²⁹ Ellneby & von Hilgers (2006) s. 22

Citatet ovan är från en av de intervjuer vi gjorde med fritidsledarna där hon förklarade betydelsen som fritidsgården har haft för några av de barn som har spenderat sin fritid på fritidsgården då de var yngre. Att barnen kommer tillbaka och hälsar på menar fritidsledaren är bekräftelsen på att deras arbete faktiskt spelar en stor roll. Om kunden inte upplever ett större värde hos företaget än hos en konkurrent finns det ingen anledning för kunden att stanna kvar¹³⁰. Barnen som vi intervjuade kom alla regelbundet till fritidsgården, flera av dem var där varje dag. Då vi frågade dem vad de skulle göra om fritidsgården inte fanns svarade de alla att de skulle vara hemma eller ute.

¹³⁰ Grönroos (2002) s. 34-35 & Lusch, Vargo & O'Brien (2007) s. 8-15

Kapitel 6 - Avslutning

Vi kommer i denna del att knyta vår studie och våra slutsatser till en vidare diskussion. Vi kommer att reflektera över vårt eget arbete, tydligt visa vårt bidrag till forskningen, lämna några tips till fritidsgårdsverksamheten samt ge förslag på vidare forskning.

Slutsatser

Syftet med denna studie var att undersöka hur barn och fritidsledare tillsammans arbetar för att skapa värde på fritidsgårdar. Syftet har vi sedan omvandlat till följande frågeställning: *Vad är det som bidrar till att skapa värde för barn på fritidsgårdarna?* I denna studie har det identifierats fem aspekter som ligger till grund för värdeskapande mellan fritidsledare och barn, tillgänglighet, vilja och engagemang, inflytande och delaktighet, tid att lyssna samt långsiktiga relationer. Att relationen mellan barn och fritidsledare är viktig för att skapa värde framgår av att gamla besökare som vuxna kommer tillbaka till fritidsgården för att träffa fritidsledarna. Att utveckla ett förtroende till barnen blir centralt för fritidsledarna. Genom förtroende byggs sedan en relation mellan fritidsledarna och barnen. Detta förtroende gör att barnen också vågar uttrycka sina idéer och förslag vilket bidrar till att verksamheten blir värdeskapande för fler då barnen involveras i processen.

Långsiktiga relationer bygger i sin tur på att fritidsledarna tar sig *tid att lyssna* då barnen berättar något för dem. Fritidsledarna ska till skillnad från en del andra vuxna som arbetar med barn, prioritera barnens behov framför organisatoriska intressen. Fritidsledarna tar sig tid att lyssna genom daglig dialog. De kommunicerar även med barnen genom regelbundna planerade möten där barnen får framföra sina åsikter om vad som ska hända på fritidsgården. Det finns även möjlighet för barnen att anonymt lämna en lapp i fritidsgårdens brevlåda. Viktigt i denna kommunikationsprocess är att fritidsledaren tar barnens förslag på allvar och visar att de lyssnar på barnen. Detta görs genom att fritidsledarna försöker uppfylla så många önskningar som möjligt och genom att förklara för barnen varför de inte kan genomföra ett visst förslag. Trygghet är även en viktig aspekt i att bygga långsiktiga relationer. Genom att fritidsledarna arbetade mycket med trygghet på fritidsgårdarna kände barnen sig också trygga då de kom dit, vilket leder till att det är lättare för barnen att bygga relationer, till fritidsledarna men också till de andra barnen. Fritidsledarna påpekade vikten av att alla skulle kunna umgås med alla. I och med att fritidsgårdarna arbetade för att

sammanföra barnen leder det också till att barnen på egen hand kan skapa värde utan att fritidsledaren är direkt delaktig.

För att barnen ska engagera sig i verksamheten krävs det att de har ett *inflytande* och att verksamheten fungerar demokratiskt. Genom att barnen ges möjlighet att själva utforma och påverka verksamheten skapas ett större värde än om fritidsledarna skulle göra detta på egen hand.

För att den värdeskapande processen ska fungera krävs dock även *vilja och engagemang* från barnen. De flesta fritidsledarna upplevde ett stort engagemang och såg en stor vilja hos barnen att påverka. Engagemanget yttrade sig bland annat när barnen engagerade sig i gårdsteam och då det anordnades disco för yngre barn.

Till sist ser vi *tillgänglighet* som en aspekt för att skapa värde. Med tillgänglighet menar vi fritidsgårdens öppettider och geografiska placering. Vidare ser vi en annan form av tillgänglighet när barnen får tillgång till sådant som de annars inte hade fått, exempelvis en bra vuxen förebild att vända sig till.

Samtliga aspekter samverkar för att skapa värde. Vi menar att alla aspekter är nödvändiga för att skapa värde mellan fritidsledarna och barnen. Utan exempelvis vilja och engagemang från barnen är det svårt att få en långsiktig relation som i slutändan leder till att värde skapas.

Vi har dock kommit fram till att värde inte enbart skapas mellan fritidsledarna och barnen på fritidsgården. Värdeskapandet sträcker sig längre än så. I och med att fritidsgården fungerar som en verksamhet för att barnen inte ska spendera sin fritid med att ”dra runt på stan” skapas ytterligare värde för andra än enbart fritidsledare och barn. I en typisk kund-företag-relation skapas värdet mellan dessa parter men i detta fall kan vi se ett betydligt större värdeskapande för flera andra parter i samhället. Värdeskapandet som sker mellan barnet och fritidsledaren sprider sig som ringar på vattnet. I och med att barn har en plats att träffas på undviks många av de problem som skulle kunna uppstå om barnen istället drog runt på stan. Skadegörelsen har minskat i områdena där multisportarenor har byggts i anslutning till fritidsgårdarna. Det innebär att ett värde skapas för människor i närområdet kring fritidsgården i och med att de slipper skadegörelse. Att barn har en meningsfull fritid menar enhetschefen leder till att de blir bra vuxna individer. Detta skapar inte enbart värde för barnen själva utan också för samhället i stort eftersom de då troligtvis blir goda vuxna invånare då de växer upp utan behov av samhälleliga insatser.

Diskussion

Barnens roll i samhället förändras ständigt. För inte alltför längesedan hade barn ingen fritid utan arbetade. Fritidsgårdar är en relativt ny verksamhet som är en del i den pågående förskjutningen av makt till barnen. Denna maktförskjutning tycker vi är intressant eftersom det kan vara ett tecken på en process från samhällets sida, detta väcker några frågor. Vill barnen själva ha den makt som tillskrivs dem? Är det ett sätt för samhället att lägga ifrån sig ansvaret?

Att belysa den värdeskapande processen på fritidsgårdar menar vi gynnar verksamhetens existensberättigande. Eftersom det är en verksamhet som finansieras av skattepengar är det också viktigt för fritidsgårdarna att kunna visa på att verksamheten ger något tillbaka. I och med att vi i denna studie har konstaterat att det skapas värde för barnen hoppas vi kunna bidra med ett steg i processen att människor får upp ögonen för fritidsgårdar och att de faktiskt bidrar till mycket gott.

Vårt bidrag

Inom fritidsgårdsverksamheter har värdeskapande inte tidigare belysts vetenskapligt. Att betrakta värdeskapande utifrån våra fem aspekter blir därmed vårt bidrag till forskningen kring värdeskapande. Våra fem aspekter visar på centrala delar i att skapa värde i fritidsgårdsverksamheter. Den teori som finns idag kring värdeskapande är skriven för kommersiella verksamheter och syftar mycket till att företag ska kunna använda värdeskapande för att generera en ökad vinst. I denna studie har vi dock kartlagt andra aspekter som vi anser vara lika viktiga vilket innebär att vi lägger till en ny dimension på hur värdeskapande kan betraktas, speciellt inom offentliga verksamheter.

Tips till fritidsgårdsverksamheten

Vid fritidsgårdarnas stormöten fann vi, som tidigare skrivits, två olika metoder. Den första är ”stoppljusmetoden” och den andra är en diskussionsmetod. Båda metoderna engagerade barnen men vi fick intrycket av att barnen hade en annan inställning till stormötet genom ”stoppljusmetoden”. Fritidsledarna som använde sig av ”stoppljusmetoden” berättade att barnen gärna deltog på stormötena. Vid vår observation var det inledningsvis svårt för fritidsledarna att få med barnen på stormötet. När mötet väl hade börjat så delade barnen med

sig av sina idéer. Vi tror dock att en modell som ”stoppljusmetoden” fungerar bättre eftersom stormötena blir en lek vilket gör att barnen tycker att det är roligare att delta. Fritidsledarna visste inte hur andra fritidsgårdar arbetade med exempelvis stormöten. Vi menar att fritidsgårdarna hade haft mycket att vinna på ett ökat internt samarbete, där fritidsledarna kan dela med sig av sina erfarenheter. Vårt förslag är ett intranät där fritidsledarna har möjlighet att sinsemellan berätta om aktiviteter de haft som varit lyckade och mindre lyckade. Detta skulle då bidra till att andra fritidsgårdar fick tips och idéer och även kunskaper om vad de inte ska göra. Detta intranät skulle då kunna fungera som en idébank där fritidsledarna kan hitta nya idéer för att utveckla och förnya verksamheten och därmed öka värdet.

Förslag på vidare forskning

Vidare studier inom ämnet värdeskapande på fritidsgårdar skulle kunna undersöka hur vuxna som tidigare har vistats på fritidsgårdarna ser på verksamheten utifrån huruvida den är värdeskapande. Då har de fått distans till verksamheten och kan på ett annat sätt förklara hur verksamheten har bidragit till att forma dem till de personer de är idag.

Det hade även varit intressant att se närmre på hur andra verksamheter som arbetar med barn involverar barnen i utformandet av den värdeskapande processen. Detta eftersom vi i vår studie har sett att när man involverar barnen själva leder det till ett ökat värde för alla inblandade parter. Genom att involvera barnen känner de också en större delaktighet, vilket leder till att de också är mer måna om den fysiska miljön.

Källförteckning

Tryckta källor

Adelswärd, V. Evaldsson, A-C. Reimers, E. (1997) *Samtal mellan hem och skola*. Studentlitteratur, Lund.

Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Ballantyne, D. & Varey, J. R. (2006) Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Sage Publications* Vol. 6 Nr. 3

Berggren, L. (2000). *Fritidskulturer*. Studentlitteratur, Lund.

Bryman, A. (1995) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur, Lund.

Cooren, F. (2006) Between semiotics and pragmatics: Opening language studies to textual agency. *Journal of Pragmatics* Vol. 40

Ellneby, Y. & von Hilgers, B. (2006) *Hör du vad jag säger? Fyra öron – en samtalsmodell som fungerar*. WS Bookwell, Finland.

Fraser, S. & Lewis, V. et al (2004) *Doing research with children and young people*. Sage Publications, New Delhi.

Goffman, E. (2004) *Jaget och maskerna*. ScandBook AB, Smedjebacken.

Grönroos, C. (2002) *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*. Liber Ekonomi, Malmö

Grönroos, C. (2005) *Från varulogik till tjänstelogik*. Liber Ekonomi, Malmö.

Gummesson, E. (2000) *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications Inc. Thousand Oaks.

Heide, M. Johansson, C & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & Organisation*. Liber AB, Malmö.

Jacobsen, D. (2000) *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

Johansson, I. Jönsson, S & Solli, R. (2006) *Värdet av förtroende*. Narayana Press, Danmark.

Kvale, S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

Larsson, B. (2005). *Arenor för alla – En studie om ungas kultur- och fritidsvanor*. BodoniTryck AB.

Lusch, R. Vargo, S. & O'Brien, M. (2007) Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*. Vol. 83, nr. 1, 2007.

Malmberg, B. & Sommerstad, L. (2002) *Befolkning och välfärd – Perspektiv på framtidens välfärdspolitik*. Institutet för Framtidsstudier, Stockholm.

Nilsson, B. & Waldemarson, A-K. (2007) *Kommunikation – Samspel mellan människor*. Pozkal, Poland.

Nordgren, L. (2004) *Från patient till kund – Intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position*. Intellecta Docusys, Lund.

Normann, R. (2000) *Service Management – ledning och strategi i tjänsteföretag*. Liber AB, Malmö.

Normann, R. (2001) *När kartan förändrar affärslandskapet*. Liber Ekonomi, Malmö

Nyström, J. & Wallén, M. (2002) *Ansiktet utåt – Om service i frontlinjen och korta kundkontakter*. Liber Ekonomi, Malmö. s. 65-66

Persson, J. E. & Westrup, U. (2005) *När människor arbetar med människor – Lärdomar från sociala tjänsteverksamheter*. Liber Ekonomi, Malmö

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004:1) *Co-creating unique value with customers*. Emerald. Vol. 32, nr. 3

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004:2) *The future of competition – Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press, Boston.

Sahay, B.S. (2003) *Supply chain collaboration: The key to value creation*. Emerald. Vol. 52, nr. 2

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2007) *Värdeskapande HR*. Pozkal, Polen.

Elektroniska källor

Skol- och fritidsnämnden, Helsingborgs stad (2008-01-16) *Skolplan för Helsingborgs stad*.

Tillgänglig:

http://www.helsingborg.se/upload/Politik%20och%20forvaltning/Forvaltningar/BiN/Dokument/tillf_skolplan080116.pdf Hämtat: 080415

Referenslitteratur

Reinecker, L. (2004) *Problemformulering*. Liber Ekonomi, Malmö.

Westrup, U., Eldh, C. & Sjöbeck, K. (2005) *Skrivhandboken – Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Ljungbergs tryckeri, Klippan.

Helsingborgs Stad – undersökning år 2008
Fritidsgårdsverksamhet – alla svarande, 656 svar

	Vikt		Betyg 3-5		Betyg 4-5		Snitt-betyg
	Antal	%	Antal	%	Antal	%	
Påstående							
Personalen är bra	544	83	530	97	499	92	4,60
Det fungerar bra mellan oss ungdomar och personalen	449	68	435	97	387	86	4,42
Alla behandlas lika på gården	326	50	301	92	254	78	4,23
Vi ungdomar får vara med och bestämma tillräckligt mycket	253	39	221	87	169	67	3,99
Det är en tillräckligt med tid enbart för oss 13-19 åringar	175	27	133	76	101	58	3,78
Det är en bra sammanhållning på gården	184	28	177	96	159	86	4,26
Det finns många olika saker att göra på gården	217	33	188	87	148	68	4,02
Gården har mysiga utrymmen	140	21	113	81	93	66	3,87
Det ordnas bra aktiviteter på gården	187	29	171	91	137	73	4,07
Det ordnas bra aktiviteter utanför gården	181	28	142	78	109	60	3,68
Jag känner mig trygg på gården	343	52	331	96	313	91	4,54
Gården har bra öppettider	224	34	176	79	139	62	3,84
Gården har det senaste inom teknisk utrustning	57	9	44	77	28	49	3,42
Datorerna fungerar bra	89	14	58	65	41	46	2,99
Gården är öppen tillräckligt många lördagskvällar	132	20	71	54	49	37	2,85
De regler som finns är rättvisa	179	27	169	94	150	84	4,30
Alla följer de regler som finns	203	31	178	88	113	56	3,58
<i>Totalt sett fungerar gården bra</i>							4,

Bilaga 2

Intervjufrågor: Fritidsledare

Introduktion

Ålder?

Utbildning?

Hur länge har du arbetat som fritidsledare?

Gick du själv på fritidsgård som barn/ungdom?

Har du alltid arbetat på samma fritidsgård?

Fritidsgården

Vill du berätta kort om er verksamhet här?

Hur ser en normal eftermiddag ut här hos er? Vad är din roll under dagen?

Deltar ni i aktiviteterna som ungdomarna utför? Tänkte om vi kunde dra det till att det inte skapas värde i relationen utan att ungdomarna skapar sitt eget värde?

Hur upplever du att den dagliga verksamheten fungerar?

Upplever du att barnen engagerar sig? På vilket sätt? Barnpassning eller värdeskapande?

Hur ofta har ni stormöten? Vad avgör tidpunkten för dem? Hur ser ett möte ut? Deltar alla ledare? Vilka barn deltar?

Hur ”marknadsför” ni er? Hur lockar ni barn?

Tycker ni att barnen utnyttjar möjligheten att komma med förslag? Exempelvis i brevlådan.

Varför tror du att barn väljer att komma till fritidsgården?

Hur hanterar ni att möta så många ungdomars olika behov och önskemål?

Vad tycker du om fritidsgårdens öppettider?

Hur ser fördelningen av ungdomar ut under dagen? (antal)

Hur ser deltagandet ut på lördagar? Kommer det många från andra områden?

Känner du att ni hinner och orkar med de krav som verksamheten ställer?

Arbetet som fritidsledare

Hur ser du på din roll som fritidsledare? (Ex. förebild)

Vad är det positiva med ditt arbete?

Vad ser du som svårigheter i ditt arbete?

Har fritidsledarna något pedagogiskt ansvar?

Hur kommunicerar du med ungdomarna? Språk?

Tvingas ni hantera sociala bekymmer? Är ni en förtroendeperson som de litar på?

Hur upplever du att relationen mellan dig och ungdomarna fungerar?

Bilaga 3

Intervjufrågor: Ungdomar

Ålder?

När började du besöka fritidsgårdar?

Varför valde du och väljer du att komma hit?

Hur ofta besöker du fritidsgården?

Hur fick du reda på att fritidsgården fanns?

Hur känns relationen mellan dig och fritidsledarna? (kompis eller lärare?)

Hur är relationen mellan dig och andra på fritidsgården?

Känner du att du kan påverka aktiviteterna? Känner du att du kan komma med förslag och önskemål på aktiviteter? Utnyttjar du brevlådan?

Deltar du på stormötena? Upplever du det som att det är många som deltar?

Upplever du att det finns stora valmöjligheter?

Besöker du andra fritidsgårdar än denna? Vad beror det på?

Vet du vilka andra fritidsgårdar det finns? Har du någonsin besökt någon av dem?

Vad tycker du om öppettiderna?

Sysslar du med andra fritidsaktiviteter?

Om du inte hade varit på fritidsgården, vad tror du att du hade gjort då?

Bilaga 4

Intervjufrågor: Enhetschef

Introduktion

Berätta kort om dig själv och din bakgrund:

Vad har du för utbildning? Tidigare erfarenheter? Hur fick du detta jobbet? Hur länge har du varit på din nuvarande position samt i ”fritidsbranschen”?

Hur många fritidsgårdar ansvarar du för? Hur många anställda och hur många barn?

Vad är det mest positiva med ditt yrke?

Vad är det mest negativa med ditt yrke?

Vad ser du som verksamhetens största problem?

Ser du någon lösning på problemet?

Hur ser fritidsgårdsverksamhetens ut i Helsingborgs kommun? Hur många fritidsgårdar finns det totalt? Hur ser indelningen ut bland dem? Finns det samarbete bland de olika fritidsgårdarna?

Verksamheten

Vilken definition använder du? Skolfritidsgårdar, fritidsgårdar eller fritidshem? Skillnad?

Är alla barn välkomna? Även de barn som ”tillhör” en annan fritidsgård?

Vem bestämmer aktiviteterna för barnen? Hur ofta har ni aktiviteter för barnen? Är det stor variation på aktiviteterna? Har ni aktiviteter utöver det vanliga? Måste barnen ha tillstånd hemifrån för att delta? Står barnen själva för kostnader?

Finns det ett stort deltagande bland barnen? Hur många barn besöker fritidsgårdarna per kväll? När är de öppna? Är öppettiderna baserade på barnens eller verksamhetens krav?

Hur styrs verksamheten?

Hur fungerar relationen samt dialogen mellan dig och kommunledningen?

Vilken frihet har du i ditt arbete?

Hur ser din budget ut? Fördelas pengarna per barn, per verksamhet eller bestämmer du själv hur pengarna ska fördelas?

Värdeskapande

Ni hade utfört en undersökning om värdeskapande. Hur gick den till och vad fick ni fram?

Hur gör sig barnen hörda?

Hur kan barnen påverka fritidsgården?

Finns det något intresse från barnens sida att vilja påverka?

Hur stort ansvar har barnen för att verksamheten ska rulla på?

Vad har ni för resurser för att anpassa er till barnens olikheter?