



LUNDS
UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

***Kreativitet och idéstöd på ett företag utan kreativitet som
nyckelkomponent i verksamheten***

**Micaela Ek
Sebastian Fransson**

Kandidatuppsats vt 2011

Handledare: Robert Ragneklint

Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka hur kreativa idéer och förslag från bussförare tas om hand inom företaget. Kreativitet är ett begrepp som blivit alltmer centralt i arbetslivet och mycket forskning visar på vikten utrymme för kreativa idéer på arbetsplatser. En stor del av forskningen har dock koncentrerats på företag som på olika sätt har kreativitet som en nyckelkomponent. Här undersöks istället en bransch som tidigare inte fått speciellt mycket uppmärksamhet inom kreativitetsforskningen, nämligen ett bussföretag. Metoden som användes var kvalitativ och inspirerad av grundad teori. Undersökningsgruppen bestod av åtta bussförare som rekryterades genom att kontakt togs med en chef på företaget. Slutsatser som kunde dras av studien var att det inte fanns något tydligt utvecklat idésystem som användes för att ta hand om bussförarnas idéer. Deltagarna upplevde inte heller att de uppmuntras att komma med idéer eller delta i beslutsprocesser. Ytterligare en slutledning från studien var att inflytande över arbetet och beslutsprocesser är något som efterfrågades på det undersökta företaget.

Nyckelord: *Kreativitet; bussförare; idésystem; idéstödssystem; utveckling; arbetsplats*

Innehållsförteckning

Sammanfattning	0
Innehållsförteckning	2
Inledning	4
Syfte	5
Teoretisk Bakgrund.....	5
Definitioner.....	5
Stora och lilla C	5
Kreativitet och motivation.....	6
Arbetsklimatets betydelse för kreativitet	7
Standardiserat arbetsätt	9
Ständig förändring och förbättring.....	10
Långa beslutsvägar	11
Idéhantering	12
Metod	14
Val av metod.....	14
Grundad teori	14
Intervjuer	14
Etik.....	15
Deltagarna	15
Procedur	16
Analys	16
Resultat.....	17
Tema: Kontexten - Typ av Problem	17
Tema: Kreativa Idéer	18
Tema: Förslag på förbättringar av den kreativa miljön.....	19
Tema: Vikt av inflytande.....	20
Tema: Kreativitet på arbetsplatsen	20
Tema: Långa beslutsvägar	22
Tema Idéhantering	22
Diskussion.....	24
Metoddiskussion	24
Kontexten – Typ av problem	25
Kreativa idéer	26

Förslag på förbättringar av den kreativa miljön	28
Vikt av inflytande.....	29
Kreativitet på arbetsplatsen	29
Långa beslutsvägar	30
Idéhantering	31
Sammanfattning	32
Slutsats:	32
Förslag på vidare forskning.....	33
Referenser	35

Inledning

Begreppet kreativitet har kommit att bli allt mer centralt i dagens samhälle och inte minst ibland företag. (Shally, Zhou & Oldham, 2004). Kreativitet är viktigt för alla organisationer och det borde vara en prioritet för alla typer av företag, inte bara i de högteknologiska (Robinson & Stern, 1998). Den ökande fokuseringen på kreativitet kan ses som en naturlig följd av samhällets och näringslivets utveckling. I dagens industriländer är den ekonomiska utvecklingen till stor del sammankopplad med innovation och kreativitet. I takt med att marknaden blivit global, har även konkurrensen mellan företagen blivit större (Kondo, 2000). Detta är något som har ökat företagens beroende av kreativitet för att överleva. (Björkman & Zika-Viktorsson, 2008)

Det finns alltmer forskning som visar på vikten av att anställda tillåts utrymme för kreativa idéer på arbetsplatsen (Zhou & Shalley, 2003). Detta både som ett sätt för företaget att utveckla sin verksamhet, men även som ett indirekt sätt att öka välbefinnandet hos de anställda genom att öka deras inre motivation (Hennessey & Amabile, 2010). Som en del i detta har olika företag utvecklat olika typer av idéstödssystem för att ta till vara på de anställdas idéer. Även dessa har visats intresse ifrån forskarvärlden (Ekvall, 1990). Däremot har nästan all forskning fokuserats på företag som har kreativitet som en uppenbar nyckelkomponent i verksamheten. Med detta avser vi företag som har en uppenbar nytta av konstant utveckling i sin kärnverksamhet. Exempel kan vara produktutvecklande företag, teknikintensiva bolag och reklam- eller arkitektbyråer. Det är väldokumenterat att företagen behöver kreativitet (Proctor, 1999) och att de på olika sätt jobbar med att ta hand om de anställdas kreativa idéer (Östberg, Schroeder & Robinson, 2010).

Den här studien kommer att undersöka hur det ser ut i en bransch som inte har kreativitet som en nyckelkomponent i sin verksamhet, nämligen ett bussföretag. Denna typ av bransch, där även exempelvis lokalvårdsföretag och flyttfirmor kan anses ingå, är relativt outforskade när det gäller kreativitet.

Syfte

Syftet med denna undersökning är att utreda hur kreativa idéer och förslag från anställda bussförare tas om hand inom det undersökta företaget. Studien syftar även till att ge en övergripande bild av hur de anställda förhåller sig till kreativitet på arbetsplatsen. I detta ingår att undersöka vad en kreativ idé i den kontexten innebär för de intervjuade. Av intresse är även att undersöka hur intervjuobjekten upplever att deras utrymme för kreativitet ser ut och hur de önskar att den skulle se ut.

Teoretisk Bakgrund

Definitioner

Kreativitet är ett begrepp som används flitigt och som det finns många definitioner av. Det finns ingen allmänt giltig definition som forskarsamhället är enhälligt överens om (Hennessey & Amabile 2010). Gemensamt för de definitioner som återfinns i litteraturen är att det har med idéer, förslag, och utveckling att göra. Ofta ska dessa idéer eller utvecklingsförslag vara nytänkande för att klassas som kreativa. De bör även skapa nytta eller lösa ett problem för individen eller en större grupp. Denna skrift kommer att använda sig av nationalencyklopedins definition av kreativitet som lyder: ”förmåga till nyskapande, till frigörelse från etablerade perspektiv” (Smith, 2011). I Undersökningen kommer även att frågas hur intervjuobjekten ser på kreativitet på arbetsplatsen och vad ett kreativt förslag innebär för dem.

Innovation är ett begrepp som ofta dyker upp i samband med kreativitet. Innovation är sammankopplat med genomförande eller implementering av kreativa idéer. Resultatet eller effekten av en kreativ idé kallas för innovation (Hennessey & Amabile 2010).

Ett annat centralt begrepp för undersökningen är idéstödssystem. Det definieras här som en metod eller ett system som ett företag tillämpar för att ta tillvara på kreativa förslag inom organisationen.

Stora och lilla C

Tidigare redogjordes för avsaknaden av en enhällig definition för vad kreativitet betyder inom den akademiska världen. Det är då rimligt att anta att även inom den

vardagliga världen kan det finnas variation och oklarheter i begreppets innebörd. Om vetenskapen inte kan komma fram till en gemensam definition, hur kan människor i en mer vardaglig situation förväntas dela en definition? Begreppets innebörd varierar inte bara mellan individer, utan även mellan situationer och kontext (Kaufman & Beghetto, 2009). En mer generell indelning av kreativitet i två kategorier kan göras. Dessa kategorier kallas för stora och lilla c (c som första bokstaven i det engelska ordet för kreativitet, creativity). Stora C är den kategori av idéer och förslag som inkluderar stora och effektfulla förändringar som påverkar en stor grupp. Denna typ av förslag är relativt sällsynta. Lilla c syftar istället på kreativitet i mindre skala såsom mindre idéer för alldaglig problemlösning, men även på förmågan att anpassa sig till förändring (Kaufman & Beghetto, 2009). Detta är ett ramverk som kommer att användas i denna undersökning för att diskutera vilken typ av idéer som intervjuobjekten lyfter fram.

Kreativitet och motivation

För organisationer är det viktigt att ha anställda som är motiverade. Hög motivation till att utföra ett jobb eller en aktivitet kan även påverka kreativiteten (Hennessey & Amabile, 2010). Traditionellt har sättet att motivera sina anställda till kreativitet varit att ge dem yttre belöningar i form av till exempel löneförhöjning eller bonus (Ehdin, 2010). Hennessey och Amabile (2010) hävdar dock att i arbetslivet är det den inre motivationen som har störst betydelse. Med inre motivation menas att man utför ett jobb eller en uppgift för att den är stimulerande, för att man är intresserad eller för att man ser det som en personlig utmaning. Enligt Hennessey och Amabile (2010) gör denna typ av motivation även medarbetarna mer kreativa medan yttre motivation, som exempelvis belöningar, kan göra att motivationen stannar upp. Detta beror bland annat på att externa belöningar kan skapa passivitet och beroende, eftersom man inte utnyttjar sin kreativitet förrän man är säker på att man kommer att få belöningen efteråt (Robinson & Stern, 1998). Yttre belöningar kan även leda till rivalitet och osämja inom organisationen, då inte alla kan få del av belöningarna (Ehdin, 2010). Det finns dock vissa omständigheter under vilka även externa belöningar kan användas för att öka motivationen. Detta är när den inre motivationen redan är stark och den yttre endast används för att bekräfta kompetensen hos den anställda eller tillhandahåller resurser som underlättar för de anställda att utföra ett visst arbete

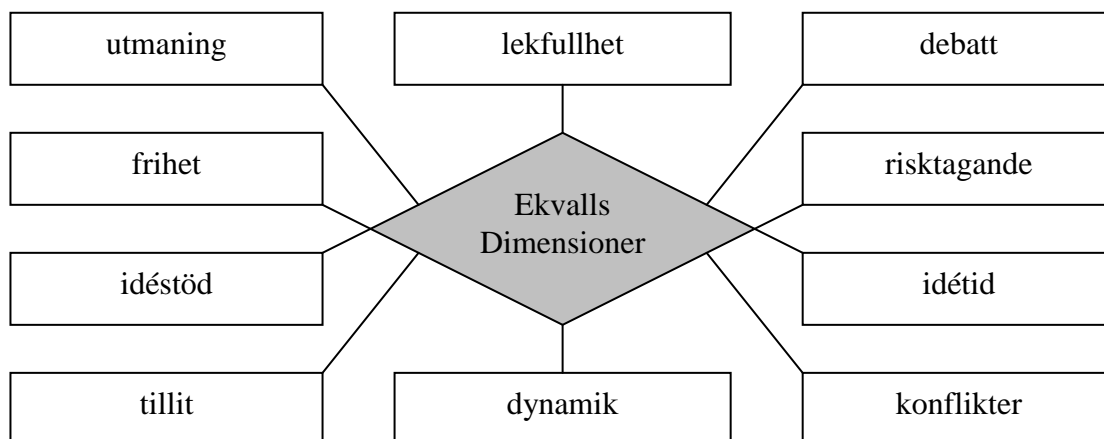
(Hennessey & Amabile, 2010). Även när det gäller att få de anställda att konkret lämna in idéer är yttre motivation fel väg att gå. Ekonomisk belöning leder till färre idéer, istället är det tillfredsställelsen att se sina idéer genomförda som motiverar anställda till att komma på och lämna in idéer (Östberg et al., 2010). Detta tyder på att idéstödsystem med syftet att öka kreativiteten hos de anställda bör lägga fokus vid att öka den inre motivationen. Detta kan exempelvis åstadkommas genom att aktivt arbeta för ett öppet och utvecklingsvänligt klimat på arbetsplatsen.

Arbetsklimatets betydelse för kreativitet

Engqvist (1983) hävdar att alla människor kan vara kreativa men att de är beroende av en arbetsmiljö som tillåter dem att vara det. En sådan miljö har stort fokus på de sociala relationerna. Det måste finnas möjligheter till att komma med idéer och förståelse för att tänka utanför ramarna. Både från chefer och bland kollegor måste det finnas stöd och uppmuntran till kreativt tänkande (Engqvist, 1983). Även Hennessey och Amabile (2010) tar upp att det är viktigt att miljön på arbetsplatsen karakteriseras av att kollegor och andra på arbetsplatsen reagerar positivt på andras idéer. Detta för att man överhuvudtaget ska våga framföra sina förslag och belysa problem. En annan faktor som stimulerar kreativiteten på en arbetsplats är autonomi. Detta medför att de anställda känner att de har kontroll över sitt arbete och har inflytande över sin arbetssituation, samt ökar deras inre motivation. Den inre motivationen leder i sin tur till att de är mer engagerade i problemlösning och i att försöka hitta kreativa utvecklingsförslag (Hennessey & Amabile, 2010).

Engqvist (1983) har identifierat ett antal faktorer som återfinns i arbetsmiljön och som är hämmande för kreativiteten. Mest hämmande visade sig tidsaspekten vara, att det inte finns tid till kreativitet för att det finns för mycket annat att göra. En annan aspekt var rutinmässigt arbete, som lämnar lite utrymme för omprövning och kreativ utveckling. Även Hennessey och Amabile (2010) menar att stor tidspress generellt sett är skadlig för kreativiteten. Hög stress är en annan faktor som hämmar kreativiteten. Detta eftersom stressade människor inte har tid till reflektion och nytänkande, de är fullt fokuserade på att ta sig igenom dagen (Björkman & Zika-Viktorsson, 2008). Organisationer bör ta hänsyn till dessa faktorer och om möjligt förbättra dem, för att få mer kreativa medarbetare.

Ekvalls dimensioner. Ekvall (1996) har utvecklat tio dimensioner i det kreativa organisationsklimatet. Dessa dimensioner kan på olika sätt stimulera eller hämma kreativitet. Den första dimensionen har han kallat för utmaning, den innebär att medarbetarna ska ställas inför utmaningar då detta kommer att leda till att de upplever arbetet som meningsfullt och roligt och därför lägger ner mer tid på arbetet. Frihet är en annan dimension som innebär att de anställda har en självständighet och tar egna initiativ. Vidare återfinns dimensionen idéstöd, som handlar om bemötandet av idéer. I ett kreativt klimat uppmuntras idéer och både chefer och kollegor lyssnar på alla idéer. Ännu en dimension rör tillit som är viktigt då hög tillit krävs för att alla ska våga framföra sina idéer och åsikter. Den femte dimensionen handlar om dynamiken i organisationen, att det ständigt ska hända nya saker och uppkomma nya sätt att tänka kring arbetet. Nästa dimension handlar om lekfullhet, en sådan atmosfär karakteriseras av att skämt och humor blandas med arbetet. Vidare finns dimensionen debatt. Att alla får göra sin röst hörd, att alla är intresserade av att framföra sina förslag och idéer och att dessa diskuteras på ett moget sätt. Risktagande är ytterligare en dimension som har betydelse för det kreativa klimatet i en organisation. Den innebär att beslut fattas fort, mer chansartat än om idén ska gå genom flera nivåer innan ett beslut tas. Den näst sista dimensionen handlar om idétid. Det är den tiden som medarbetarna har (eller inte har) då de tillåts fundera kring och komma på nya idéer. Den sista dimensionen är konflikter. Den dimensionen handlar om personliga konflikter inom organisationen, för ett kreativt klimat ska det inte finnas en hög grad av konflikter utan istället ska medarbetarna vara mer mogna och kunna kontrollera sina impulser (Ekvall, 1996).



Översiktlig bild över Ekvalls olika dimensioner, fri tolkning av Ekvall, 1996

Detta visar på att kreativitet på arbetsplatsen är en komplex fråga som påverkas av många olika faktorer. Det visar också vikten av en specifik sorts miljö eller klimat. Flera av dessa dimensioner kan vara svåra att konkret påverka från ledningens sida i deras försök att utveckla sitt idéstödsystem.

En annan viktig dimension, som inte ingår i Ekvalls modell, rör ledarskap och dess betydelse för det kreativa organisationsklimatet. Detta har dock andra forskare undersökt och kommit fram till att även ledaren/chefens beteende har betydelse för att skapa en atmosfär som de anställda kan vara kreativa i (Hennessey & Amabile, 2010). Beteenden som stimulerar kreativiteten är att ledarna ger stöd, feedback och erkännande för en bra prestation. Beteenden som hämmar kreativitet är sträng bevakning av arbetsprocessen och att undvika att lösa problem (Amabile et al., 2004, refererat i Hennessey & Amabile, 2010).

Standardiserat arbetssätt

I arbetslivet finns det företag som karakteriseras av och eftersträvar ett standardiserat arbetssätt. Ett klassiskt exempel på ett standardiserat arbetssätt är införandet av det löpande bandet i 1900-talets början. Typiskt för ett standardiserat arbetssätt är att det ökar produktiviteten och kvalitetskontrollen, men minskar enskilda arbetares utrymme för egna lösningar. För de anställda finns det både för- och nackdelar med ett sådant arbetssätt. Nackdelar är att de anställda har låg medvetenhet om syftet med sitt arbete och att de har få sätt att påverka hur arbetet ska utföras. Fördelar är att de vet vad de ska göra och kan känna sig trygga i det (Kondo, 2000). Eftersom företag ofta har investerat pengar i att utveckla sitt arbetssätt finns risken att många vill fortsätta på samma sätt som de alltid gjort, istället för att investera mer pengar i nya metoder och procedurer som de inte kan vara helt säkra på kommer att fungera (Ekvall, 1990). Ett företag som ser ut på det här sättet kan få svårigheter med förändring. Förändring och ständig utveckling är dock något som alla företag är beroende av för att inte hamna efter konkurrensmässigt (Östberg, et al., 2010). Detta betyder dock inte att standardiserade arbetssätt inte är något eftersträvansvärt, men det måste finnas utrymme för att utveckla det standardiserade arbetssättet till nya standarder, annars riskerar företagets produktion att stagnera (Kondo, 2000). Ett sätt att få detta att utvecklas är att låta medarbetarna komma med idéer och förslag på förbättringar (Östberg, et al., 2010). Kondo (2000) har ytterligare två förslag på samma tema. Dels att anställda måste informeras om syftet med arbetet som de måste få frihet att utföra

på sitt sätt, dels att få genomföra förändringar där de upptäcker behovet av dem. Även Robinson och Stern (1998) anser att det finns utrymme för kreativitet även i företag som karakteriseras av ett standardiserat arbetssätt. Ett exempel som de använder är ett flygföretag. Det arbetet måste ur säkerhetssynpunkt vara standardiserat men trots det finns det kreativa idéer som medarbetarna kan komma med. Ett exempel är bättre hantering av bagaget (Robinson & Stern, 1998).

Ständig förändring och förbättring

I dagens globaliserade värld är förändring inte längre ett val för organisationer, utan det är en nödvändighet (Landy & Conte, 2010). Det finns två olika huvudtyper av organisationsförändringar, enligt Landy Conte, 2010. Den ena är episodisk förändring, som genomförs med intentionen att det ska bli en betydande förändring. Nackdelen är att när företaget väl iscensatt en förändring, tvingas det ofta redan inom ett år köra igång en ny förändring. Detta kan exempelvis bero på att den första förändringen ledde till ökad konkurrens inom företaget eller minskat förtroende från konsumenterna och investerarna (Landy & Conte, 2010). Denna typ av förändring går ofta långsamt, eftersom den är av betydande storlek och berör hela verksamheten. Dessutom är den ofta top-down styrd, något som kan innebära internt motstånd då inte hela organisationen känner sig insatt i förändringen, vilket ytterligare kan fördröja genomförandet (Landy & Conte, 2010).

En annan typ av förändring kan klassificeras som kontinuerlig, detta i kontrast till den episodiska. Istället för stora ingrepp handlar det här om en kontinuerlig utvecklingsprocess som berör mindre och mer all dagliga problem. Eftersom förändringarna är mindre kan slutsatsen dras att denna typ av kontinuerlig utveckling inte är lika effektiv. Detta stämmer dock inte, den sammanlagda effekten kan leda till ett betydligt bättre förändringsresultat än vid en stor episodisk förändring (Landy & Conte, 2010). Det är dock viktigt att de anställda är delaktiga i processen och att de kan komma med synpunkter och lösningsförslag på problemen, samt aktivt delta i implementeringen. Om de känner att de får vara delaktiga och får påverka ökar acceptansen för att arbeta under ständig förändring. Utan denna delaktighet i utvecklingsprocessen riskerar de anställda att förlora tryggheten i sitt arbete, något som i sin tur även hämmar kreativiteten (Ekvall, 1990).

Även Östberg och hennes kollegor (2010) påpekar att det inte är de stora, omvälvande förändringarna som är viktigast för företaget. De efterfrågar också en kontinuerlig process och deras förslag till att få igång denna är genom att uppmuntra idéer från medarbetarna. De kallar dessa för ”små idéer”. Medarbetarna får komma med idéer och förslag på förbättringar som tillsammans kan förändra verksamheten (Östberg et al., 2010). Det finns flera fördelar för organisationen med att ta till vara de anställdas utvecklingsförslag. En fördel är att det är svårare för konkurrenterna att kopiera konkurrensfördelar som grundas i många små idéer, jämfört med de som skapas utifrån en banbrytande förändring. Det går också att upptäcka mönster i de små idéerna som kan belysa större grundläggande problem i en organisation som annars kan vara svåra att identifiera. En annan fördel med dessa idéer är att de kommer från de som är aktiva i den operativa verksamheten. Många chefer befinner sig inte i den delen av verksamheten, utan sitter på ett kontor och har därför inte samma möjlighet att upptäcka problem som de anställda på arbetsplatsen ställs inför varje dag. Genom att låta de anställda komma med idéer och genomföra de förändringar som medarbetarna föreslår, förbättrar man verksamheten (Östberg et al., 2010).

Att medarbetarna tillåts och uppmuntras att komma med idéer är inte bara viktigt för stora produktutvecklande företag, utan det kan fungera minst lika bra inom serviceföretag. Ett exempel på ett serviceföretag som Östberg och hennes kollegor tar upp är ett hotell. Förslag som de anställda på hotellet har kommit med är tydligare skyltning och att skänka överblivet material till välgörenhet. Det är tänkbart att dessa typer av idéer är av en karaktär som ledningen skulle ha svårt att komma på, eftersom de inte arbetar operativt på hotellet och upplever problemen och önskemålen från gästerna på samma sätt (Östberg et al., 2010).

Långa beslutsvägar

Något som förhindrar och urholkar anställdas idéer är de långa beslutsvägar som återfinns på många större företag. Det finns olika organisationstyper; en som har varit vanlig under 1990-talet är den byråkratiska organisationen (Giddens, 2007). Den kännetecknas av en tydlig makthierarki, som ofta tydliggörs genom en pyramid där de mäktigaste positionerna återfinns i toppen av pyramiden. Det är hela tiden en högre nivå som styr nivån under. Den byråkratiska organisationen kännetecknas också av att det finns skrivna regler som alla tjänstemän i hela organisationen styrs av (Giddens,

2007). Eftersom det i dessa hierarkiska organisationer finns många olika nivåer, är det en mängd chefer som måste fundera och besluta kring alla idéer som framkommer. Detta leder till speciellt två konsekvenser. Den första är att beslutsfattandet tar lång tid. Den andra är att stora organisationer ofta är specialiserade och standardiserade vilket gör att alla resurser går till det standardiserade arbetet och att det inte finns någon tid över till att ta hand om och utveckla nya idéer (Ekvall, 1990). Det finns även idag många organisationer som fortfarande är hierarkiska och byråkratiska, men det har också skett förändringar (Giddens, 2007). En ny slags organisation som började utvecklas i Japan, kännetecknas av en nerifrån och upp princip. Att de som arbetar på de lägre nivåerna av organisationerna också får vara med och ha åsikter om företagets strategier (Giddens, 2007). Denna typ av organisation torde på ett bättre sätt kunna tillfredsställa de anställdas inre motivation och skulle därför kunna leda till att de blir mer kreativa.

Idéhantering

Idéer är livsviktigt för organisationer, men de kan inte förlita sig på att de framkommer slumpmässigt. Att ha en kreativ arbetsplats handlar om att aktivt arbeta med idéskapande och att ha metoder och system för hur organisationen skall fånga upp och ta hand om nyskapande förslag (Björkman & Zika-Viktorsson, 2008). Detta kan framstå som en motsägelse, då formalisering och systematisering på många sätt kan tyckas vara en fiende till kreativitet och innovation. Ekvall (1990) förklarar den här paradoxen på två sätt. Varken organisationer eller människor är för det första felfria och det kan hända att atmosfären på ett företag präglas av revirbevakning som kan motverka nya idéer. Då är det bra att ha någon typ av idésystem, som tydligt redogör för hur idéerna skall ta tas om hand. Ekvalls andra förklaring går ut på att stora organisationer är uppbyggda av olika delsystem och att ett idésystem helt enkelt är ett av dessa delsystem som borde finnas för att organisationen ska kunna fungera effektivt (Ekvall, 1990).

Att utveckla ett idésystem leder även till besparingar för organisationen. Om man inte har ett system, måste varje idé behandlas enskilt innan den kan komma vidare, vilket tar mycket tid och processen blir på så sätt kostsam. Inom ett välutvecklat system däremot vet alla var de ska vända sig med sina idéer, det är

förutbestämt vem som ska ta hand om dem och det kommer att ske inom en rimlig tidsram (Östberg et al., 2010).

Det finns ett antal aspekter som ett idéhanteringssystem bör innehålla för att vara framgångsrikt. Idéerna bör presenteras öppet, så att alla får ta del av dem. Detta gör att de även kan diskuteras mellan medarbetarna för att på så sätt kunna vidareutvecklas. Beslut om implementering bör tas så fort som möjligt och dessutom bör det vara de anställda som blir berörda av förändringen som får ta hand om genomförandet (Östberg et al., 2010).

Den kanske viktigaste faktorn för att ett idésystem eller förslagssystem ska fungera är relationerna mellan företaget och de anställda. Om inte ledningen aktivt visar att de är intresserade av att få in idéer och förslag från medarbetarna, kommer de inte heller att få några. Det är en attitydfråga; om företaget tidigare har haft en passiv inställning i frågan kan det krävas mycket jobb för att ändra på ingrodda attityder (Ekvall, 1990). Ett sätt att öka medarbetarnas intresse och involveringsgrad kan vara utbildning i det nya systemet, om hur det fungerar (Östberg et al., 2010).

De tidiga systemen för att samla in de anställdas idéer var enkla. En klassiker är förslagslådan. Den innebär att företaget ber de anställda skriva förslag på lappar och sedan lägga dem i lådan. Detta ses dock som en föråldrad metod som inte längre fungerar (Robinson & Stern, 1998). Trots detta hävdar Östberg och hennes kollegor att det fortfarande är ett välanvänt sätt i många svenska företag (Östberg et al., 2010). Redan 1872 infördes det första förslagssystemet på ett företag i Tyskland (Ekvall, 1990). Det är tydligt att förslag och idéer under en lång tid har varit något som företag efterfrågat. Dessa tidiga system har dock inte fungerat bra i praktiken eftersom de till en stor del fokuserat på yttre motivation. Företagen har velat få in förslag för att sedan belöna de som kommit med de bästa förslagen ekonomiskt (Robinson & Stern, 1998). Robinson och Stern (1998) förespråkar istället ett nyare system som utvecklats i Japan, nämligen kaizen-teian. Syftet med det systemet är förbättringar på den egna arbetsplatsen. Målet är att öka de anställdas engagemang i verksamheten genom att de får vara med och komma med förslag och påverka. Anledningen till att detta på många sätt fungerat bättre än de gamla systemen är just det att det handlar om den inre motivationen.

Metod

Val av metod

Beslut togs att göra en kvalitativ studie med intervjuer. Denna metod valdes för att deltagarna själva skulle kunna resonera kring kreativitet och idéer samt hur de tas tillvara utan att vara begränsade av redan färdiga svarsalternativ. Den kvalitativa metoden som användes var inspirerad av grundad teori (Willig, 2008).

Grundad teori

Det finns ett antal olika versioner av grundad teori eftersom förespråkarna haft problem med att komma överens om en generell metod. En kort sammanfattning av grundad teori är att man arbetar med att identifiera och integrera meningsfulla kategorier (Willig, 2008). Under analysdelen inom grundad teori ska forskaren parallellt göra datainsamling och analys till dess att en mättnad har infunnit sig och det inte längre finns något mer att få ut av varken datan eller deltagarna (Trost, 2010). Denna undersökning har inspirerats av den förkortade versionen av grundad teori, som innebär att man genomför datainsamlingen och därefter analyserar endast det materialet (Willig, 2008). När det gäller analysen inom grundad teori, kodar man sitt material och skapar sedan kategorier utifrån de kodord man har identifierat i texten. Dessa kategorier eller termer sätts samman till antaganden om något och bildar en teori kring fenomenet som har studerats (Trost, 2010).

Intervjuer

Intervjumetoden som användes var semistrukturerade intervjuer, detta för att ge deltagarna möjlighet att utveckla sina resonemang och för att intervjuarna skulle kunna fånga upp intressanta tankegångar. Enligt Willig (2008) är det en utmaning för den som intervjuar att både låta deltagaren prata fritt men samtidigt låta forskningsfrågan och syftet styra intervjun åt rätt håll. Hänsyn till denna problematik har tagits i möjlig mån.

En intervjuguide utformades med fyra övergripande teman och ett antal exempel på frågor under varje tema. Utformningen av intervjuguiden inspirerades av Kvale och Brinkmann (2009) då de fyra temana uttryckte forskningsfrågan och bestod av ett mer

avancerat språk medan exempelfrågorna hade ett enklare och mer vardagligt språk. Frågorna formulerades, så långt det var möjligt, som öppna frågor för att låta deltagarna själva få resonera kring svaret. Dessutom undveks det att göra frågorna för ledande i intervjuguiden. Trots försöken att formulera frågorna på ett vardagligt språk påstöttes ibland språkliga problem under intervjuerna. Detta speciellt kring det tema som rörde att deltagarna själva skulle resonera kring kreativitet och kreativa idéer. Då tvingades intervjuarna att avvika ifrån de öppna frågorna. Detta genom att förtydliga och ibland komma med förklarande exempel.

Etik

Etik är en viktig del av all psykologisk forskning och stor hänsyn togs till de etiska reglerna. En viktig etisk regel är informerat samtycke, vilket innebär att deltagaren innan intervjun skall informeras om vad intervjun kommer att handla om och att den är frivillig (Hermerén et al., 2011). För att uppfylla denna etiska regel hölls en kortare presentation om studien och deltagarna fick därefter ta ställning till om de ville medverka eller inte. Intervjuerna inleddes med att informera om övriga viktiga etiska regler, att deras anonymitet garanterades, att allt material skulle hanteras konfidentiellt och dessutom påpekades det att de hade rätt att dra sig ut när de ville (Hermerén et al., 2011). Deltagarna informerades även om och samtyckte till inspelning av intervjuerna.

Deltagarna

Det fanns redan en stor mängd forskning kring kreativitet där företag som på olika sätt lever på sin kreativitet har studerats. I denna studie har istället forskningsfokus legat på att undersöka ett företag som traditionellt inte ansetts lika beroende av idéer och kreativitet. Därför föll valet på ett bussföretag. Deltagarna var åtta bussförare som arbetade i en tätort i södra Sverige. De rekryterades genom att författarna tog kontakt med en chef för ett bussföretag baserat i södra Sverige och blev inbjudna till bussförarnas rastlokal. Alla intervjuerna skedde vid det besöket.

Procedur

Deltagarna rekryterades i bussförarnas rastrum och intervjuerna hölls där på olika platser. Eftersom det inte fanns några helt enskilda utrymmen i lokalen var intervjuerna tvungna att hållas i ett enskilt hörn av rastrummet eller i rökrummet, där det fanns risk för kortare avbrott. Ingen av platserna var helt avskild från resten av rummet. Intervjuernas medellängd var runt femton minuter på grund av tidsbrist i intervjuobjektens pressade scheman. Alla intervjuerna spelades in vilket alla deltagare informerades om och godkände. Intervjuerna gjordes av två olika intervjuare, som intervjuade olika bussförare. Anledningen till att intervjuerna gjordes en och en berodde till en del av tidsbrist. En fördel med att endast en intervjuare är att det blir mindre skrämmande för den som blir intervjuad då det endast är en person som ställer frågor (Trost, 2010). Under den efterföljande veckan transkriberades alla intervjuer. Transkriberingarna gjordes enskilt, i de flesta fall på samma intervjuer som personen själv genomfört.

Analys

Analysdelen inleddes med att alla transkriberingar enskilt lästes upprepade gånger. Sedan lästes texterna tillsammans och viktiga och betydande uttryck, ord och satser markerades. Analysen fortsattes sedan med att hitta samband mellan kodorden och satserna som sedan placeras in olika kategorier utifrån deras betydelse. Denna process pågick tills dess att alla kategorier och kodord granskats upprepade gånger och till en mättnad, på åtminstone det materialet som samlats in, infunnit sig. Nästa steg var att identifiera teman som på ett övergripande sätt sammanfattade kategorierna. Ett exempel på ett tema är *Långa beslutsvägar* som innehöll kategorierna *Lång kedja*, *Förståelse* och *Ekonomisk aspekt*.

Under tolkningen och diskussionen av materialet gjordes en ansträngning för att arbeta efter ett reflexivt synsätt. Det innebär att arbeta med olika tolkningar av materialet. Fördelar med det är att man undviker att endast tro att data avslöjar sig självt och dessutom ger det en rikare tolkning (Alvesson, 2003).

Resultat

Nedan kommer resultatet att presenteras tema för tema. Inom varje tema redogörs för de identifierade kategorierna samt kodorden. Detta kommer att presenteras i korta tabeller med en mer utförlig förklaring av resultatet efteråt.

Tema: Kontexten - Typ av Problem

Inom detta tema har det identifierats vilka problem som bussförarna ansåg sig uppleva på deras arbetsplats. Detta hjälper till att skapa en kontext för de förslag och den diskussion som följer senare.

Kategorier	Kodord
Scheman	jobbiga, långa dagar, kontorsnisse skriver scheman, sitter däruppe har inte kört buss.
Tider	försenade, lite tid från ändhållplats till nästa, mer tid, korta tider i slutstation, alltid blir försenade, ont om tid, stressigt, sjukskrivna
Rastrum	smutsigt, tv:n gammal, gardiner tråkiga, svinhus, gammalt, slitet
Passagerare	lever i sin egen värld, oroliga ansikten, besvikna, svälja allt som förare, otydlighet kring regler

Under intervjuerna framgick det att det enligt bussförarna fanns en del problem med arbetsplatsen. Att scheman identifierades som en kategori berodde till stor del på att det var en aspekt som bussförarna hade synpunkter på och de ville gärna vara mer involverade i schemalaggningsen. Att bussarna ofta är försenade var även det ett problem, vidare påverkade detta även bemötandet från passagerarna som ofta visade liten förståelse för bussförarens situation. Något som upplevs bidra till förseningar är att det är kort tid avsatt till vändningar efter varje linje.

Tema: Kreativa Idéer

Olika yrkesgrupper har olika typer av idéer, Detta tema handlar om vilka typer av idéer som är viktiga för en bussförare samt vilka slags idéer som uppkommer inom den yrkesgruppen.

Kategorier	Kodord
Trafiksituation	vägarbeten, linjer som är knasiga, stolpe står fel, gatorna, guppar, skylt som välter
Trivselidéer	vill ha kaffe utan att betala, rastrummet rena svinhuset, rastlokal klagat på i alla år
Träningsstöd	köpa träningskort, måste träna annars går det inte, kvot att gå till gymmet, företaget tjänar också på mindre sjukskrivna.
Scheman	kunna påverka scheman, mest det med scheman, scheman(...)många förare som är på hugget.

Deltagarna hade en del exempel på idéer som de brukar komma på, både sådana som åtgärdas och sådana som inte förverkligats. Under intervjuerna framkom det att trafiksituationen leder till många problem. Dessa problem påpekades ofta av förarna och flera av dem åtgärdades. En annan typ av idéer som också togs upp var förslag som skulle göra att de trivs bättre på jobbet. Två exempel på den typen av idéer som togs upp var att de ville ha gratis kaffe och en renovering av sitt rastrum. En annan typ av ide som var återkommande och som påståddes skulle förbättra verksamheten och leda till färre sjukskrivningar var träningsstöd. Även möjlighet att påverka schemalagningen, efterfrågades.

Tema: Förslag på förbättringar av den kreativa miljön

Detta tema handlar om de olika förslag och önskemål som bussförarna själva ansåg borde införas för att företaget skulle kunna ta tillvara på deras idéer på ett bättre sätt.

Kategorier	Kodord
Möten	utvecklingssamtal, förare från olika åldrar och bolag, lyssna på deras förslag, mer direkt, möten med chefer där man kan vädra sina tankar, bra med sånadar möten.
Konsult	psykolog, en gång i halvåret, ta deras idéer, samla, ge till chefen.
Övrigt	förarnas representant, förarklubb, revolutionära aktioner, demonstrationer
Uppmärksamhet	lyssna på oss, ha en dialog, bro mellan arbetare och ledning, utvecklingssamtal

Att få möjligheten att gå på möten och att få träffa beslutsfattarna mer direkt var något som eftersträvades av bussförarna och som ledde vidare till kategorin *möten*. De efterfrågade en möjlighet att få vädra sina tankar direkt till de högre cheferna och inte via ombud. En förare ansåg att konsultbesök utifrån var något som gärna fick införas regelbundet. Vidare fanns det andra förslag som kom upp som hamnade i kategorin *övrigt*. Överlag efterfrågades uppmärksamhet och en dialog mellan arbetsgivare och anställd.

Tema: Vikt av inflytande

Detta tema handlar om huruvida bussförarna anser att det är viktigt för dem att ha inflytande och om de känner att den möjligheten finns. Här identifierades två kategorier; den första visar att inflytande är viktigt för bussförarna och att de vill vara med och påverka. Den andra kategorin tyder på en uppgivenhet och att de i princip har gett upp sina försök att påverka.

Kategorier	Kodord
Viktigt	ja verkligen, gillar att vara med, viktigt är det, ja det är faktiskt
Uppgivenhet	ingen makt, kan inte påverka, vet att det bara stannar i det rummet, ingen hjälper oss, nog inte så stor möjlighet, lärt oss leva med, kommer ingenstans, inte händer så mycket, jag gör det inte ens.

Den första av dessa kategorier uppkom genom att många av deltagarna uppgav att möjligheten att påverka är viktigt för dem och att det även är något de önskar att de kunde göra i större utsträckning. Vidare uppkom en kategori kallad uppgivenhet som identifierades genom bussförarnas sätt att uttrycka sig kring sina egentliga möjligheter att påverka. Att de gett upp försöken, för att de ändå ”vet” att ingenting kommer att hända med deras med deras idéer och förslag.

Tema: Kreativitet på arbetsplatsen

Vad kreativitet innebär för bussförare är ett område som det inte forskats mycket om. Detta tema handlar om vad en kreativ idé på arbetsplatsen betyder för en bussförare, hur miljön på arbetsplatsen ser ut och vad det kan ha för innebörd för kreativiteten, samt om de anser att det finns utrymme för kreativa idéer i denna kontext.

Kategorier	Kodord
Kreativ idé	tider, om jag har en idé?, vad menar du med kreativ idé?
Oförståelse	jag vet inte riktigt vad du menar, jag förstår inte riktigt kreativ, ja vad kan det vara
Miljö	här pratas om allt, pratar mycket under raster, vi snackar inte om det, vi pratar med varandra
Utrymme för kreativa idéer	ja det gör det, näää, skulle kanske kunna finnas, står ingenstans att man ska komma med förslag, inte välkommet alls, dom välkomnar alla förslag

Detta temas kodord är till stor del hämtat ifrån svaren på frågan ”vad innebär en kreativ idé för en bussförare?”. I en stor del av fallen möttes begreppet kreativ idé med oförståelse eller önskemål på förtydligande eller exempel. Något som dök upp ofta handlade om tider, och hur stressade förarna är. Överlag hänvisades det i stor utsträckning till de olika problem som förarna upplevde och som redogjorts för ovan. Däremot var konkreta idéer på förändring relativt frånvarande. Vid frågan om kreativ idé svarades ofta ganska ospecificerat att man ville lösa ett problem, men sällan kom konkreta förslag på hur upp. En annan kategori dök upp ifrån svaren på frågan ifall de upplevde att arbetsplatsen gav utrymme för idéer och förändringsförslag. Här fick vi blandade svar, dock med en majoritet som var negativt inställda eller menade att utrymmet för idéer är liten eller obefintlig. Kategorin miljö handlar om huruvida bussförarna diskuterar idéer, förändringsförslag, och nya lösningar sinsemellan. Även här noterades vitt skilda åsikter; vissa menade att dessa ämnen ständigt är uppe för diskussion i bland annat rastrummet. Andra förde fram åsikten att dessa ämnen sällan eller aldrig diskuterades mellan kollegorna.

Tema: Långa beslutsvägar

Deltagarna uppmärksammade att alla deras eventuella idéer hade ett antal nivåer inom företaget att passera innan de nått dem som slutligen bestämmer.

Kategorier	Kodord
Lång kedja	inte han som bestämmer, dom som tar det uppåt, de har ju sina chefer, flera moment, många som ska vara med och styra och ställa, många huvudmän, politiker som fattar beslut, inte bara chefen som kan påverka.
Förståelse	de hinner inte, kommunen vill inte, dom har sina chefer, inte säkert han kan göra något, kommunen som inte gjort någonting, också mycket jobb.
Ekonomisk aspekt	policy att fylla på pengarna, vill vara vinstdrivande, bara för att det är pengar, problem med pengar, förslag kostar pengar, de tänker bara på pengar.

Under intervjuerna framgick det att bussförarna var medvetna om den långa kedjan av människor som är involverade i att genomföra ett förslag eller en idé. De hade också en förståelse för att det är svårt för deras närmsta chef att göra så mycket, av den anledningen att det finns många nivåer inom företaget. Det visade sig också finnas en medvetenhet kring den ekonomiska aspekten, då många förare påpekade att företag vill vara vinstdrivande och att förslag som genomförs kostar pengar.

Tema Idéhantering

I detta tema ingår olika kategorier som handlar om var bussförarna upplever att de kan vända sig till när de har idéer eller förslag.

Kategorier	Kodord
Chefen	kontakten med chefen som är bäst, bra chef, kan ändras så gör han det, chefen är jättesnäll och lyssnar, vi pratar med våra chefer, vi har en bra chef som man kan påverka, det brukar funka
Förslagslåda	aldrig in nåt där, gick det igenom faktiskt, anonymitet
Möten	trafikledare har möten, arbetsledare har möten, inga möten, alltså stormöten, det är ju cheferna som har sina möten, på vår fritid och inte betalt, när dom har information, aldrig haft möten, en gång i månaden, tjata sig till det, 2-3 gånger om året.
Konsult	pratade, skrev ner, idéer, lämnade till chefen, en gång
Facket	pratad med facket, facket inte högt i kurs.

Kategorin chefen identifierades genom att de flesta bussförare var överens om att den bästa personen för dem att vända sig till var deras närmaste chef. Han fick överlag positiva omdömen. Förslagslådan var inte speciellt populär och de flesta verkade inte ens ha uppfattat att den existerade. Ett mindre förslag som lämnats där hade vid ett tillfälle gått igenom, dock bevarades inte personens anonymitet vid genomförandet. När det gäller kategorin möten var bussförarna överens om att det inte fanns några möten som alla fick gå på. Däremot hävdade de att de kunde göra sin röst hörd genom att vända sig till chefen och låta honom föra deras talan på mötena. En av bussförarna drog sig till minnes att de en gång hade haft en konsult på besök, vilket ledde till kategorin konsult. Detta var dock enligt honom något som endast hänt en gång och inget återkommande. Bussförarna upplevde även att de kunde vända sig till facket men påpekade samtidigt att facket inte hade så mycket inflytande.

Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka hur kreativa idéer och förslag ifrån bussförare tas om hand inom företaget. Anledningen till att undersöka just bussförare bottnar i att det är en bransch som sällan anses ha kreativitet som en nyckelkomponent. Åtminstone inte i jämförelse med exempelvis reklambyråer eller produktutvecklande företag. En yrkesgrupp såsom bussförare har fått lite uppmärksamhet inom kreativitetsforskning i jämförelse med de branscher där kreativitet kan anses vara en central del. Därför kan branschen ses som ett outforskat fält och denna undersökning blir något av en pilotstudie som ämnar ge en överskådlig helhetsbild kring kreativitet och idéstöd på den undersökta arbetsplatsen. Frågor såsom ”Vad innebär kreativitet för en bussförare?” och ”Hur ser den kreativa miljön ut?” har behandlats.

I den följande diskussionen kommer inledningsvis ett resonemang kring metoden att föras. Därefter kommer de ifrån resultatdelen identifierade teman att behandlas ett i taget. Detta följs av en sammanfattning och en slutsats med förslag och rekommendationer till det undersökta företaget. Avslutningsvis diskuteras förslag på vidare forskning.

Metoddiskussion

Det finns ett antal faktorer med genomförandet och metoden som kan ha påverkat undersökningen. De deltagare som valdes, bussförare, är en yrkesgrupp med pressade scheman och korta raster vilket ledde till att intervjuerna i genomsnitt var femton minuter långa. Detta upplevdes i regel inte som ett problem då intervjuerna inte önskade sig mer tid efter någon intervju. Det kan dock potentiellt ha påverkat intervjuobjekten att inte vidareutveckla ett ämne, eller inleda ett nytt, om upplevd tidsbrist fanns. En annan potentiell nackdel i intervjusituationen var att det inte fanns ett enskilt rum att genomföra intervjuerna i. Istället fick det vara antingen i ett hörn av rastrummet eller ett hörn av rökrummet. Vissa intervjuer drabbades även av kortare avbrott. Detta kan ha påverkat deltagarna, eftersom de kan ha känt sig stressade och eventuellt oroliga över att andra skulle höra vad de talade om. I denna situation är det viktigt att vara medveten om risken att social önskvärdhet påverkat förarna. Det finns alltid en risk att intervjuobjekten förmedlar en bild som till viss del är påverkad av hur

de önskar att något var, istället för hur de faktiskt upplevs. Det är tänkbart att denna risk ökar i en intervjusituation där vissa delar kan ha hörts av andra kollegor i lokalen. Trots dessa potentiella brister i intervjusituationer känner vi att rätt metod valdes. Eftersom det är ett relativt utforskat område låg det primära intresset i att undersöka deltagarnas egna upplevelser och tankar, hur de upplever att deras idéer tas tillvara och hur de vill att det ska se ut. Därför är en kvalitativ metod mest passande.

I denna undersökning användes den förkortade versionen av grundad teori, en potentiell brist som detta medför är att det inte finns någon möjlighet att följa upp den insamlade datan (Willig, 2008). Det är möjligt att resultatet skulle ha blivit mer utvecklat och handlat ännu mer om just kreativitet, ifall möjligheten att återvända och tala med deltagarna igen hade funnits. Även om bussförarna var öppna och gärna pratade, var känslan ibland att de inte riktigt förstod syftet med våra frågor, utan att de mest beskrev sin arbetssituation och arbetsmiljö, utan att egentligen koppla ihop det med idéer. Detta fenomen, att intervjuobjekt gärna pratar om just sin arbetssituation när de besöks av forskare, förs fram av Alvesson i sin diskussion kring intervju som datainsamlingsmetod (Alvesson, 2003), och kan eventuellt bero på ovana vid en intervjusituation.

Resultatet som framförts och diskuterats är som alltid inom kvalitativ forskning präglad av författarnas egna tolkningar. Ansträngningar har dock gjorts för att försöka få fram olika tolkningar kring resultatet och att se på materialet med ett reflexivt synsätt.

Kontexten – Typ av problem

De kategorier som identifierades under temat var: *scheman, tider, rastrummet* och *passagerare*. Flera av dessa kategorier är relaterade med varandra och en viss överlappning existerar. Den mest framträdande kategorin här är tider. Bussförarna upplever i stor utsträckning att tiden är knapp. En anledning till deras stressiga situation som anges är att avsatt tid till vändningar vid slutstation är mycket knapp. Förarna berättar även om rädslan för att stress och en ansträngande arbetsställning ska leda till sjukskrivning. Det är känt att arbete under stress och hög tidspress hämmar möjligheten till kreativitet (Björkman & Zika-Viktorsson, 2008). Av den anledningen kan de pressade tiderna vara en möjlig förklaring till upplevd avsaknad av kreativitet på arbetsplatsen. Kategorierna tider och schema är lätta att koppla samman. Förarnas

scheman upplevs som ett problem på flera sätt. Dels är det till stor del schemalaggningsen som avgör mängden tid för varje linje och vändning, och den kan därför ses som en grundläggande anledning till den upplevda tidsbristen. Dels är vissa schemalagda dagar mycket långa, vilket tröttar ut förarna. I samband med att scheman är på tal belyser förarna det faktum att de upplever att de har mycket litet inflytande över schemalaggningsen. Ansvar för denna bit tycks ligga på någon administrativ funktion högre upp i organisationen. Avståndet mellan förarna och de som skriver scheman blir tydligt när de refereras till som ”kontorsnisse”, ”sitter däruppe” och ”kanske inte ens har körkort”. Detta tyder på en hierarkisk organisation med stort avstånd mellan de olika delarna. Denna organisationstyp kan hämma kreativiteten hos de anställda (Ekvall, 1990).

Ett annat återkommande problem som dyker upp i intervjuerna är att förarna menar att deras rastlokal är eftersatt i underhåll. Man anser att rummet (som i själva verket är en marginellt modifierad lägenhet) är i behov av renovering och nya möbler. Förarna uttrycker stor frustration över detta och använder kraftuttryck såsom ”svinhus” i beskrivning av lokalen. Rastlokalens behov av renovering har påpekats av förarna flera gånger. Den här typen av problem bidrar till att förarna upplever att de saknar inflytande på sin arbetsplats och att deras synpunkter inte värdesätts av ledningen, något som kan påverka den kreativa miljön negativt.

Passagerarna är bussföretagets kunder och bussförarnas arbete utförs hela tiden i deras direkta närhet. Även om vi får höra att en överväldigande majoritet av passagerarna inte på något vis utgör ett problem för förarna, finns ändå enstaka situationer och/eller individer som upplevs som ett problem. Passagerare kan bli besvikna eller arga vid exempelvis en försening. I detta läge visar de ofta en bristande förståelse för att det sällan är förarens fel. Förseningen kan istället bero på exempelvis extraordinära väder- eller trafikförhållanden, tekniska omständigheter eller andra faktorer bortom förarens kontroll. I ett sådant läge kan passagerarnas beteende lägga en ökad stress på bussförarna, vilket i längden är hämmande för deras kreativitet.

Kreativa idéer

Den typ av idéer som i intervjuerna lyfts fram som exempel kretsar kring fyra kategorier: trafiksituationen, scheman, träningsstöd och trivselidéer. När det gäller trafiksituationen handlar idéerna i huvudsak om generella förbättringar.

Intervjuobjekten förklarar sällan mer detaljerat än ett allmänt påpekande om exempelvis vägunderlag eller att en omkullvält skylt borde ställas åter. En intervjuad förare påpekar att förarna har mycket bristfällig information angående vägarbeten och temporära avspärrningar. Han föreslår utökad information till förarna så att de i förväg vet var i trafiken störningar kan tänkas uppstå. Det lyfts också fram att vissa linjer är ”lite knasiga”, underförstått att de borde göras om. Mer konkreta förslag eller ett resonemang kring potentiella förbättringar med en ändring kommer dock inte fram.

Ett centralt problem som förarna tar upp och som behandlats ovan, kretsar kring scheman. De intervjuade verkar vara relativt överens om att detta är ett problem, men konkreta förändringsförslag är få. Generellt verkar det handla om att man önskar sig ökat inflytande över schemalagningen. Även om detta troligtvis skulle förbättra miljön och förutsättningarna för kreativitet, genom exempelvis ökad involvering och visat förtroende, är det knappast ett genuint kreativt förslag i sig självt.

Två av de intervjuade bussförarna poängterar att man har framfört förslaget att de anställda ska få pengar avsatta till motionering som en del av deras anställningsförmåner, något som här benämns som träningsstöd. De beskriver att en stillasittande och ofta icke-ergonomisk arbetsposition i kombination med långa dagar skapar oro för hälsoproblem och medför sjukskrivningar. Förslaget med träningsstöd kan alltså ses som en idé att försöka lösa ett högst relevant problem i förarnas vardag. I resonemanget kring förslaget poängterar en förare att hela företaget skulle tjäna på minskade sjukskrivningar. Detta är intressant då förslaget motiveras med att det påverkar en större grupp och i längden är ekonomiskt gynnsamt för företaget. Det är ett av de tydligaste exemplen på en konkret förändringsidé som kommer fram, och det resoneras kring förslaget på ett sätt som borde göra det högst intressant för ledningen.

Det kommer även upp ett antal idéer som kretsar kring att öka trivseln för de anställda. Fokus ligger kring förändring och uppfräschning av rastlokalen, som var en central del under temat *Kontexten - typ av problem*. Förslagen rör allt från nya möbler till gratis kaffe. Dessa förslag är inte uppenbart kreativa i den bemärkelsen att de är nytänkande eller omvälvande. Däremot bidrar de till miljön på arbetsplatsen och därmed förutsättningarna för kreativitet.

Gemensamt för de förslag som intervjuobjekten lyfter fram är att de över lag inte faller inom klassiska och mer uteslutande definitioner av kreativitet, såsom nationalencyklopedins. Använder man sig av ramverket med stora och lilla C, faller majoriteten av dessa idéer under lilla C (Kaufman & Beghetto, 2009). De är mindre

förslag som syftar till att lösa problem i förarnas vardag och arbetssituation, inte omvälvande och banbrytande idéer. Detta behöver dock inte vara något negativt, då mindre idéer är minst lika viktiga som större. Små idéer kan när de summeras leda till stora förändringar (Östberg, et al., 2010). Det är även mindre idéer som lägger grunden till en kontinuerlig förändring, som på många sätt kan föredras framför en större episodisk förändring (Landy & Conte, 2010). Vidare är hela företagets förmåga till förändring starkt sammankopplad med miljön och inställningen till dessa mindre förslag. Infinner sig en uppgivenhet och en känsla av att man saknar inflytande i vardagsfrågor minskar motivationen att komma med nya förslag (Hennessey & Amabile, 2010). En känsla av delaktighet hos de anställda en viktig del för att lyckas med ett större förändringsprojekt, som till exempel en omorganisering (Ekvall, 1990).

Förslag på förbättringar av den kreativa miljön

Detta tema handlar om vad förarna önskar sig för att skapa en bättre kreativ miljö på arbetsplatsen. Detta överlappar med temat *Kreativa idéer* men har mer fokus på förslag som ska lägga grunden för ett klimat där förarnas inflytande och delaktighet i verksamheten ökar. Klimatet på arbetsplatsen och de anställdas delaktighet i företagets utveckling är centralt för en konstruktiv och kontinuerlig förändringsprocess (Ekvall, 1990). Önskemålen kretsar alla kring en ökad uppmärksamhet på förarnas situation ifrån ledningen. Man föreslår bland annat utvecklingssamtal, förarrepresentanter på fler möten, en utökad dialog mellan verksamhetens olika delar, samt någon form av utomstående konsult hjälp. Dessa förslag speglar en vilja att göra organisationen mer dynamisk och mindre hierarkisk. Man upplever ett långt avstånd till beslutsfattare, både inom och utanför organisationen. Det ska också poängteras att intervjuobjekten visar förståelse för att deras situation påverkas av ett flertal faktorer utanför det egna företagets kontroll. Exempelvis ligger många viktiga beslut på politisk nivå. En förare belyser detta problem i sitt förslag att samla alla inblandade aktörer i ett slags utvecklingsmöte. Han framhåller vidare att det inte bara är viktigt att alla bolag och aktörer finns representerade utan även att förare ifrån olika åldersgrupper och med olika lång erfarenhet får komma till tals. Detta visar på en medvetenhet kring vikten av att säkerställa mångfald och delaktighet i ett utvecklingsarbete.

Vikt av inflytande

Från resultatet i undersökningen framgår tydligt att de intervjuade bussförarna anser det viktigt att kunna utöva inflytande över sin arbetssituation. De upplever dock att de saknar inflytande och är inte speciellt hoppfulla att det ska ändras. Ett flertal uttalanden såsom ”ingen hjälper oss” och ”lärt oss leva med det” signalerar en slags uppgivenhet. Det tycks till viss del saknas motivation hos de anställda att försöka komma med kreativa idéer. För att motverka detta skulle företaget kunna låta dem ha mer autonomi och inflytande, för att på det sättet, tilltala deras inre motivation (Hennessey & Amabile, 2010). Om bussförarna inte anser sitt jobb vara stimulerande, utmanande och att de inte känner att de har en möjlighet att påverka kommer de inte heller känna sig motiverade till att framföra förslag. En annan förklaring till varför deltagarna upplever sig ha ett lågt inflytande skulle kunna vara relaterat till uppgivenhet. Det kan ha bildats en form av dilemma där förarna önskar sig mer inflytande, men är dåliga på att förmedla detta på ett sätt som får ledningen att inse hur viktigt det är för dem.

Kreativitet på arbetsplatsen

I inledningen till varje intervju tillfrågades bussförarna vad en kreativ idé på arbetsplatsen innebär för dem, och hur de skulle definiera en sådan. Här möttes intervjuarna upprepade gånger av tvekan eller ren oförståelse för begreppet. Det är möjligt att detta i viss utsträckning skulle kunna förklaras av språkliga svårigheter, då flera av de intervjuade hade invandrarbakgrund och därmed inte svenska som modersmål. Frågan fick då upprepas eller omformuleras för att försöka förtydliga, något som inte nämnvärt påverkade förarnas förståelse. De intervjuades kunskaper i svenska upplevdes inte som bristfälliga och förtydliganden behövdes inte i samband med någon annan fråga. Detta tyder på att begreppet kreativitet är något som de intervjuade förarna inte är särskilt bekanta med, åtminstone inte i samband med deras yrkesutövning. Vad detta beror på och betyder är naturligtvis svårt att uttala sig om, men det är tänkbart att företagskulturella aspekter spelar in på något vis. Begreppet kreativitet och kreativa idéer är kanske inte något som aktivt diskuteras och uppmanas till inom företaget. Det är tänkbart att företaget, och även hela branschen, historiskt

sett saknar en tradition av att uppmuntra kreativitet bland de anställda, något som kanske visar sig tydligt än idag och tar lång tid att ändra.

Det gjordes även ansträngningar för att utreda vilken sorts miljö som råder på företaget vad gäller öppenhet för nya idéer och förslag. Förarna tillfrågades om de öppet diskuterar detta mellan sig samt om de anser att det finns utrymme i branschen för förändring och nya idéer. Här framkom diametralt motsatta uppfattningar; både att det finns en stor öppenhet och aktiv diskussion mellan kollegorna som kan illustreras genom uttalanden såsom ”här pratas om allt”. Under samma fråga registrerades också svar av typen ”vi snackar inte om det”. Det är inte orimligt att tänka sig att detta bottnar i individuella skillnader vad gäller behov att diskutera dessa frågor. Detta antagande kan ytterligare stärkas av att det inte finns några formella hinder eller förbud mot att diskutera utvecklingsförslag. Även kring utrymmet för kreativa idéer hos företaget rådde delade meningar. En del hävdade att det absolut fanns utrymme och att företaget välkomnade alla förslag, medan de flesta snarare ansåg att företaget inte välkomnade förslag överhuvudtaget. Det är intressant att medarbetare vid samma företag har uppfattat denna aspekt på två så motsatta sätt. En möjlig förklaring skulle kunna vara att det även här handlar om individuella skillnader, att de har tolkat företagets information och bemötande på olika sätt.

Långa beslutsvägar

Studiens resultat understryker att det undersökta företaget är hierarkiskt organiserat med flera nivåer. Deltagarna lyfte fram att de är medvetna om att deras närmsta chef inte kan göra mycket med deras idéer, eftersom även denne har ett antal nivåer ovanför sig. Detta tyder på att organisationen är pyramidformad och att det är de längst upp som har det primära beslutsansvaret. Att företaget ser ut på det sättet kan vara en bidragande orsak till att deltagarna upplevde att deras idéer inte togs till vara på ett effektivt sätt. Eftersom hierarkiska organisationer har många nivåer, kan det vara svårt för företaget att ta tillvara på alla idéer som uppstår (Ekvall, 1990). En möjlig lösning på det problemet kan vara att utveckla ett system för just det ändamålet, ett så kallat idéstödssystem (Östberg, et al., 2010). Existensen av ett sådant kunde inte styrkas utifrån intervjuerna.

En annan tankegång som lyfts fram av deltagarna är den ekonomiska aspekten. Man upplever att ekonomiska prioriteringar ofta stänger utrymmet för nya idéer, åtminstone de som kostar pengar. Dock finns det forskare (Östberg, et al., 2010) som hävdar att företag snarare tjänar på att ta tillvara på medarbetarnas idéer. Anställda i företagets operativa, hierarkiskt sett, lägre skikt känner verksamheten och dess vardagliga problem och utmaningar på ett helt annat sätt än ledningen. Detta innebär att de intervjuade deltagarna är i en position att kunna upptäcka relativt enkla och billiga förändringar som i längden kan få stor genomslagskraft i organisationens verksamhet.

Idéhantering

I den teoretiska delen av denna skrift har en diskussion förts kring hur ett idésystem kan hjälpa en organisation att ta hand om de anställdas idéer och på så sätt utvecklas (Ekvall, 1990). Den instans som deltagarna i studien vände sig till när de hade en idé eller ett förslag var deras närmaste chef. Ett stöttande och positivt bemötande från chefen är en viktig faktor för att anställda ska våga komma med idéer och förslag (Hennessey & Amabile, 2010). Av den anledningen kan det ses som positivt att deltagarna i regel ansåg sig ha ett bra förhållande till sin chef. Det är här svårt att helt utesluta möjligheten att den positiva bild av chefen som förmedlades är påverkad av förarnas ovilja att tala illa om honom ifall andra kollegor satt i närheten.

Ett rent konkret exempel som använts för att samla in deltagarnas idéer var en förslagslåda. Det har dock visats att detta är en relativt ineffektiv metod (Robinson & Stern, 1998). Företaget anordnade även möten för förslag och utveckling. Dessa verkar dock inte ha varit till för alla anställda och omständigheterna kring dessa är något oklara. Intervjuerna tycks peka mot att företaget inte förmedlar en attityd som uppmuntrar till idéer bland de anställda. En uppmuntrande attityd är en viktig grundsten i ett idésystem; företaget måste utåt ange att de är intresserade av idéer för att det ska komma in några (Östberg, et al., 2010). Att bjuda företagets över hundra förare till ett möte, skulle förmodligen inte heller ge företagsledningen ett bra tillfälle att ta tillvara på idéerna. Om företaget önskar ta hand om de anställdas idéer på ett tillfredsställande sätt, bör de utveckla ett konkret idésystem för detta som tydligt kommuniceras inom företaget. Ett sådant system skulle troligtvis spara både tid och pengar i idéhanteringen.

Sammanfattning

Det primära syftet med studien var att undersöka hur idéer tas omhand inom det aktuella företaget. Detta inkluderar även att få de intervjuades uppfattning kring frågor som: miljö för kreativitet, vad en kreativ idé innebär för dem, och vilken typ av idéer de har. Sammanfattningsvis kan sägas att studien inte visade på något utvecklat eller tydligt idésystem inom organisationen. Ett par ansträngningar från ledningens sida, såsom en utvecklingskonsult utifrån och en förslagslåda upptäcktes dock. De intervjuade bussförarna beskriver en situation där de upplever att de saknar inflytande på sin arbetsplats och att de önskar att de var mer aktiva i beslutsfattandet. De beskriver en bra och öppen relation till deras närmaste chef men inser att beslutsfattandet ofta kan ligga flera byråkratiska nivåer bortom denna, och ibland även utanför företaget. Detta tycks visa på stora avstånd och en hierarkisk indelning mellan företagets delar. De förslag och idéer som bussförarna kommer med rör ofta, eller motiveras åtminstone med, förbättring av arbetssituationen och sällan med en effektivisering av verksamheten. Förarna upplever inte att de uppmuntras att komma med idéer eller delta i beslutsprocesser. Önskemålen som de för fram i intervjuerna handlar till stor del om att förbättra miljön på företaget och minska avståndet de upplever mellan dem och beslutsfattarna. Som beskrivs i bakgrunden pekar mycket i teorin på att denna typ av förslag ökar förutsättningarna för kreativitet och utveckling inom företaget, något som i längden kan ha stor betydelse för organisationens konkurrenskraftighet och överlevnad (Östberg et al., 2010). De intervjuade är i regel högst medvetna om vad de anser utgör problemen, men har sällan konkreta lösningsförslag. Vad gäller öppenhet och diskussion kring ämnet bussförarna emellan registreras vitt skilda åsikter, något som forskarna spekulerar i kan grundas i individuella skillnader.

Slutsats:

Idéhantering är präglad av komplexitet i den bemärkelsen att det är många faktorer som spelar in. För att nå framgång krävs ett långsiktigt arbete där man aktivt jobbar för att skapa förutsättningar för nya idéer att växa fram. Det handlar dels om att möjliggöra för nya idéer rent praktiskt och hitta ett bra sätt att förvalta dessa förslag, att bygga ett idéstödsystem. Det handlar också om kulturen och miljön på företaget,

något som kan vara svårt och tar lång tid att ändra. Här handlar det mycket om att uppmuntra och visa förtroende.

Som avslutning kommer här en rekommendation ifrån författarna till företaget hur de skulle kunna bära sig åt för att förbättra miljön för kreativitet och öka idéstödet på företaget. Ett bra förstasteg är att ifrån ledningens sida bestämma sig för att man värdesätter medarbetarnas förslag, och tydligt kommunicera detta inom hela organisationen. I intervjuerna kommer det fram att detta är något som saknas. Gradvisa och mindre förändringar skulle kunna lägga en bra grund i detta arbete. Inledningsvis handlar det mycket om kommunikation och uppmuntring. Ledningen kan hjälpa till att skapa ett bra forum eller en plattform för en dialog inom företaget. Kanske handlar det om möten på en regelbunden basis, eller kanske kan moderna elektroniska forum fungera. Förslagsvis kan ledningen börja med att be de anställda om hjälp och idéer att lösa ett specifikt problem som organisationen står inför. Exempelvis kan man be förarna att komma med idéer på hur schemalagningen skulle kunna förbättras. Detta skulle visa de anställda att deras idéer efterfrågas av ledningen. Det kan också föra bussförare och ledningen närmare varandra genom en ökad dialog. De kan få insikt i hur den andra gruppen resonerar och hur de ser på problemet. Vidare är en diskussion kring ett specifikt problem perfekt för att utveckla och pröva en bra diskussionsplattform. I ett senare skede kan denna plattform utvecklas och bilda grunden i ett tydligt idéstödsystem där det kan användas som forum för spontana idéer som uppstår bland de anställda.

Förslag på vidare forskning

Denna studie har undersökt idésystem och kreativ miljö på en arbetsplats för bussförare, en bransch som valdes för att den inte kan sägas ha kreativitet som en nyckelkomponent. För att fördjupa kunskapen om denna typ av bransch föreslås en större kvantitativ undersökning med fler arbetsplatser utan kreativitet som en uppenbar nyckelkomponent, såsom exempelvis städ- eller flyttfirmor. Dessa kan sedan jämföras med arbetsplatser som har kreativitet som en central del i arbetet, såsom arkitektkontor eller produktutvecklingsföretag. Frågor som en sådan studie kan syfta till att besvara är om det finns en genomgående skillnad mellan arbetsplatserna vad gäller idéstöd och miljön för kreativitet.

Man kan också ställa sig frågan vilken vikt de anställda fäster vid idéstöd och kreativitet på respektive typ av arbetsplats. Det kanske är så att bussförare och anställda vid flyttfirmor inte lägger lika stor vikt vid dessa frågor som exempelvis arkitekter och reklamare gör. Resultatet i denna studie pekar på att så inte är fallet, men utan jämförelsegrupp är det svårt att uttala sig.

Referenser

- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review* 28(1), 13-33. Hämtad från <http://www.jstor.org/pss/30040687>
- Björkman, H. & Zika-Viktorsson, A. (2008). *Kreativitetens boken – öka kreativiteten och innovationsförmågan på jobbet*. Stockholm: Norstedts Juridik AB
- Ehdin, M. (2010). *Motivationsmyten*. Stockholm: Ekerlids förlag
- Ekvall, G. (1990). *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Stockholm: Norstedts Förlag.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 105-123. Hämtad från http://scholar.google.com/scholar?q=organizational+climate+for+creativity+and+innovation+ekvall&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart
- Engqvist, Lars. (1983). *Kreativ miljö: några erfarenheter, funderingar och idéer*. Stockholm: ManagementMedia
- Giddens, A. (2007). *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598. doi:10.1146/annurev.psych.093008.100416
- Hermerén, G. Almgren, K. Bengtsson, P. Cannon, B. Eriksson, S. & Höglund, P. et al. (2011). *God forskningssed* (Vetenskapsrådets rapportserie, 2011:01). Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2009). Beyond Big and Little: The Four C Model of Creativity. *Review of General Psychology* 13(1), 1-12. doi:10.1037a0013688

- Kondo, Y. (2000). Innovation versus standardization. *The TQM Magazine*, 12(1), 6-10. doi:10.1108/09544780010287177
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2nd rev. ed). Thousands Oaks: Sage Publications Inc.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st Century - An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (3rd rev. ed). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Proctor, T. (1999) The Need for Research into Creativity in Marketing. *Creativity and Innovation Management*, 8(4), 281-285. doi:10.1111/1467-8691.00147/pdf
- Robinson, A. G. & Stern, S. (1998). *Kreativa företag*. Stockholm: Svenska förlaget.
- Shally, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management* 30(6), 933-958. doi:10.1016/j.jm.2004.06.007
- Smith, G. (2011). Kreativitet. I NE.se. Hämtad 13 mars 2011 från <http://www.ne.se>
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Willig, C. (2009). *Introducing Qualitative Research in Psychology* (2nd ed). Berkshire: McGraw Hill – Open University Press.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on Employee Creativity: a Critical Review and Directions for Future Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 22, 165-217. doi:10.1016/S0742-7301(03)22004-1
- Östberg, L., Schroeder, D. M. & Robinson, A. G. (2010). *Små idéer – stora resultat*. Stockholm: SIS Förlag AB.