



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

*En kvalitativ studie om ledares syn på kreativitetsfrämjande ledarskap
inom offentlig sektor*

Mats Lundell
Susanne Wieslander

Kandidatuppsats VT 2011

Handledare:
Farida Rasulzada

Abstrakt

Syftet med uppsatsen var att undersöka chefers uppfattningar av det kreativitetsfrämjande ledarskapet inom offentlig sektor. Studien ingick i ett större forskningsprojekt där kreativitetsfrämjande ledarskap studerades utifrån en större population, vilken innefattar både offentlig och privat sektor. Undersökningen genomfördes enligt den kvalitativa metoden, grundad teori och datainsamlingen skedde genom semistrukturerade intervjuer på åtta chefer anställda inom Malmö kommun. Studiens resultat bygger uteslutande på intervjupersonernas utsagor och subjektiva uppfattning kring ämnet. Resultatet från studien kom att utmynna i tre huvudfaktorer vilka föreslås vara grundstenar i det kreativitetsfrämjande ledarskapet inom den offentliga sektorn. Dessa är; ”behov av tid”, ”stöd” och ”divergens”.

Nyckelord: Kreativitetsfrämjande, Ledarskap, Kreativitet, Offentligsektor,

Innehåll

ABSTRAKT.....	2
INNEHÅLL.....	3
INLEDNING.....	4
DISPOSITION.....	4
KREATIVITET.....	4
LEDARSKAP.....	5
KREATIVT LEDARSKAP.....	7
OFFENTLIG SEKTOR.....	8
FRÅGESTÄLLNING.....	8
METOD.....	8
METODVAL.....	8
GENOMFÖRANDET.....	9
ETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	11
BEARBETNING AV DATA.....	12
RESULTAT.....	12
TEMA, MOTIVATIONSFAKTORER FÖR KREATIVITET	13
TEMA, ORGANISATORISKA BEGRÄNSNINGAR FÖR KREATIVITET.....	15
TEMA, INDIVIDUELLA BEGRÄNSNINGAR FÖR KREATIVITET.....	16
TEMA, ARBETSMETOD.....	17
TEMA, GRUNDSTENAR I LEDARSKAPET.....	19
TEMA, FÖRÄNDRINGSSÄTT.....	20
DISKUSSION.....	21
METODDISKUSSION.....	21
RESULTATDISKUSSION.....	22
VIDARE FORSKNING.....	25
SLUTSATS.....	25
REFERENSER.....	26

Inledning

Kreativitet är idag en grundförutsättning för att organisationer och företag ska kunna överleva den allt hårdnande konkurrensen på dagens marknad. Konkurrensen orsakas och ökar på grund av bland annat globalisering, stark teknikutveckling och miljöhot. Trots ökad medvetenhet kring de stora fördelarna och potentiella vinsterna av kreativitet inom företag och organisationer, har ledare och chefer sällan studerats utifrån ett kreativitetsfrämjande perspektiv. Mycket av den befintliga forskningen på området utgår istället från det kreativitetsfrämjande organisationsklimatet eller utifrån de anställdas individuella förutsättningar för kreativitet. Vi vill i denna studie utgå från den enskilde ledarens subjektiva uppfattning kring det kreativitetsfrämjande ledarskapet. Vår förhoppning med studien är att ringa in kunskap kring den kreativitetsfrämjande ledaren inom ramen för Malmö kommun och på detta vis få en ökad förståelse för vad denna typ av ledare anser som kreativitetsfrämjande.

Disposition

Då rapportens titel innehåller begreppen kreativitet, ledarskap och offentlig sektor, kommer redogörelse, definitioner samt tidigare forskning och teorier kring varje begrepp genomföras i samma ordningsföljd för att ge läsaren en grundförståelse i studiens ämne och vägleda på bästa sätt. Därefter beskrivs den vetenskapliga metoden och tillvägagångssättet, följt av studiens sammanställda resultat. Rapporten avslutas med diskussion och integrerad analys samt förslag till vidare forskning och ansats till att besvara studiens frågeställning; Vilken syn har ledare inom offentliga sektorn på det kreativitetsfrämjande ledarskapet?

Kreativitet

Forskare inom psykologin har under lång tid haft svårt att enas om en precis och universell definition för kreativitet. En del har föreslagit att kreativitet kan identifieras med hjälp av specifika kännetecken i produkter, personer eller tankeprocesser. Andra har föreslagit att kreativitet ska definieras genom själva kvalitén på responsen som en produkt framkallar hos en observatör. Det finns även dem som menar att kreativitet inte går att definiera överhuvudtaget (Amabile, 1983). Vidare gör Lars Engqvist (1976) en åtskillnad mellan ”mänsklig kreativitet” och ”teknisk kreativitet”. Den mänskliga kreativiteten innefattar de förutsättningar en individ har att bryta ett vanemässigt tänkande och beteende samt förmågan att komma med nya och värdefulla idéer vilka ger en positiv känsloupplevelse och genererar personlig utveckling. Den tekniska kreativiteten, som länge varit det dominerande sättet att se

på kreativitet inom organisationer, handlar om att se till själva resultatet eller den färdiga produkten istället, vilken ofta är en teknisk lösning (Engqvist, 1976). Vidare har en stor del av kreativitetsforskningens fokus legat på sambandet mellan organisationsklimat och kreativitet, där tydliga samband kunnat påvisas (Amabile, Schatzel, Moneta, Kramer, 2004). Det krävs, enligt Engqvist (1976), ett visst organisationsklimat för att medarbetare ska vilja/våga ge uttryck för sin kreativa förmåga. Klimatet bör präglas av höga poäng på de två dimensionerna upplevd frihet och upplevd trygghet, friheten att pröva nytt och tryggheten i att våga misslyckas. Motsatt klimat ger en negativ effekt på kreativiteten hos anställda då de inte upplever tillräckligt med frihet och stöd från organisationen (Engqvist, 1976).

Ledarskap

Som ämne har ledarskap länge fascinerat och intresserat forskare inom olika discipliner, trots detta påbörjades inte den vetenskapliga forskningen kring ledarskap fören på 1900-talet. Fokus har tidigare framförallt legat på att finna de avgörande faktorerna (t.ex. karaktärsdrag, begåvning, beteende, maktresurser) bakom det effektiva ledarskapet. Idag har synen på ledarskap förändrats och allt fler väljer att se ledarskapet som en process vilken involverar flera personer i ett team eller i en organisation och utforskar anledningar till varför denna process är effektiv eller ineffektiv (Yukl, 2010).

Otaliga förslag till definitioner av begreppet ledarskap finns idag och dessa skiljer sig många gånger vitt åt. De flesta definitionerna har dock gemensamt att de involverar en process där medvetna influenser utövas över andra människor för att guida, strukturera och främja aktiviteter och relationer i en grupp eller organisation. Vi har i denna studie valt att utgå ifrån en bred och generell definition av begreppet ledarskap; "Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives" (Yukl, 2010). Många av de tidiga ledarskapsdefinitionerna utgår från en rationell, kognitiv process där ledaren påverkar följaren att tro att det ligger i dennes intresse att samarbeta för att uppnå gemensamma arbetsmål. Från 1980-talet och fram till idag har ledarskapsdefinitionerna mer kommit att behandla den emotionella aspekten. Enligt detta synsätt kan endast de emotionellt förankrade värderingsaspekterna av ledarskapet leda till att de exceptionellt stora målen uppfylls för organisationen. Ledare inspirerar därigenom följare till att frivilligt åsidosätta sina egna mål för organisationens mål (Yukl, 2010).

Ledarskap har studerats utifrån många olika ansatser, vilka oftast präglas av den enskilde forskarens metodologiska preferens och individuella definition av ledarskap. Historiskt

sätt följer de allra flesta empiriska studierna av ledarskap tydligt definierade forskningsansatser så som egenskap/karaktärsdrag, beteende, makt, och situationsbaserade utgångspunkter. Under senare år kan vi dock se tendenser på att forskare i allt större utsträckning väljer att mixa och integrera dessa ansatser, tydliga exempel på detta är studier och teorier inom det karismatiska ledarskapet. En annan typ av hybrid inom ledarskapsansatserna är att fokusera antingen på ledaren eller på följaren. Idag ses följaren sällan längre som ett ”objekt” som influeras av ledaren utan mer som en viktig del i en process. En tredje ansats att klassificera ledarskapsteori och forskning är att utgå och definiera utifrån nivå. Nivåerna delas in i intraindividuell process, dyadisk process, grupp process och organisatorisk process. Vilken nivå som framhålls avgörs genom typ av forskningsfråga, vilka kriterievariabler som används för utvärdera ledarskapets effektivitet samt vilken typ av förmedlingsprocess som används för att förklara ledarskapsinfluenzen (Yukl 2010).

Den individuella ledarskapsnivån innefattar de teorier vilka gör ansats att förklara bakomliggande faktorer till den enskilde ledarens beteenden och beslutsfattande. Exempel på dessa teorier handlar om själva chefsyrkets natur samt rekrytering till olika typer av ledarskapspositioner (Yukl, 2010). Andra nivån, den dyadiska, fokuserar på relationen mellan ledare och annan individ, vanligtvis en underordnad. Dessa teorier har oftast sin utgångspunkt i vilka sätt ledaren påverkar attityder, motivation och beteenden hos en enskild underordnad. Även ömsesidig påverkan mellan ledare och underordnad inkluderas i vissa teorier på denna nivå, men ges mindre utrymme än ledarens direkta inverkan på underordnad. Exempel på teorier inom dyadiska ledarskapet är Leader-member exchange theory (LMX) vilken föreslår att ledaren har en unik personlig relation med varje följare och samtliga av dessa relationer är olika i termer av kvalitén på interaktionen baserad på huruvida följaren ingår i en så kallade in-gruppen eller ute-gruppen. In-gruppen innefattar de underordnade vilka ledaren litar på mest och anser vara mest lojala och dedikerade i utbyte ges dessa underordnade mer uppmärksamhet och stöd samt att ledare tenderar att ha mer överseende med dessa medarbetares misstag än med de i ute-gruppen. Medlemmarna i ute-gruppen anses av ledaren vara mindre kompetenta och/eller mindre motiverade än medlemmarna i in-gruppen. På grund av deras lägre status har de även mindre direkt interaktion med ledaren än de i in-gruppen (Yukl, 2010).

Stora delar av det transformationella och de transaktionella ledarskapsteorierna har konceptualiserats utifrån den dyadiska nivån. De transformationella ledarskapsteorierna är relationsinriktade. Ledaren skapar en miljö för intellektuellt tänkande, syftet är att få individen att överge sina individuella mål och förhoppningar för gruppens större och gemensamma mål. Detta frammanas genom att ledaren uppmärksammar den enskilde medarbetaren mer än de

övriga och utvecklar därigenom medarbetarens kompetens och tilldelar denne mer inflytande (Yukl, 2010). I det transaktionella ledarskapet kommer ledaren överens med medarbetarna om vad som skall ske och utföras, detta genom att vädja till medarbetarens egenintressen. Modellen är inriktad på struktur och uppgiftsorientering, i en formalistisk organisation kan detta innebära att medarbetarnas styrs genom traditioner och redan fastställda rutiner. Interaktionen mellan ledaren och de anställda är mycket begränsad och sker oftast bara då problem uppstår. Som belöning för medarbetarens utförda arbete ges exempelvis status och/eller ekonomisk ersättning (Yukl, 2010).

Inom Grupp-nivån ryms de teorier vilka utgår från att ledarens påverkan utgörs av kollektiva processer som avgör teamprestationen. Den sista nivån, den organisationella nivån, beskriver ledarskapet som en process vilken skapas i ett större "öppet system" där grupper och team kan verka som undergrupper (Yukl, 2010).

Ekvall (1996) klargör att forskningen kring ledarskap under de senare decennierna i allt större utsträckning kommit att behandla utveckling och förändring. Från att tidigare ha fokuserat på drift och förvaltning är det nu mera chefs hantering och drivande av dessa förändringsförlopp som dominerar. Politiska omsvängningar, den teknologiska utvecklingstakten och de globala hoten är alla faktorer som samverkar till förskjutningen i synen på ledarskapet.

Kreativt ledarskap

Förvånansvärt nog har ledarskap generellt sett inte blivit behandlat som en särskilt viktig faktor för kreativitet (Amabile et al, 2004). Detta till trots det utbredda antagandet om hur ledarbeteende påverkar arbetsmiljön och hur arbetsmiljön i sin tur påverkar kreativitet. Resultaten från en studie utförd av Amabile m fl. (2004) visade att ledare som interagerade med sina underordnade på daglig basis kom att påverka deras perceptioner, känslor och prestationer vilket i sin tur ledde till påverkan på deras kreativa arbete. De ledare vilka fanns som stöd för sina underordnade, genom att övervaka arbetsprocesserna på ett effektivt och rättvist sätt, hjälpa dem med svåra beslut, stötta dem emotionellt och uppmärksamma bra arbete kunde ha stor inverkan på underordnades kreativa utföranden (Amabile et al, 2004). Forskaren Lisa Olsson genomförde två studier på ledarskap och kreativitet i forskargrupper. Resultaten visade bland annat att det genomsnittliga ledarskapet i grupper var av mer betydelse för gruppmedlemmarnas kreativitet än de unika ledar-medarbetare-utbytet. Vidare visar Olssons resultat att ledarens grad av expertis samt nivå av stöd främjade forskargruppens medlemmars kreativitet (Olsson, 2010).

offentlig sektor

Den del av ekonomin vilken finansieras av skattemedel och som styrs och regleras av politiska beslut stat, kommun och landsting samt socialförsäkringssektorn hör till offentlig sektor (<http://www.ekonomifakta.se/sv/stand-alone/Sokresultat/?q=offentlig+sektor&t=Kategori&s=All&p=0&m=10>). Ungefär en tredjedel av Sveriges samlade resurser finns inom denna verksamhet av tjänster som sjukvård, utbildning, försvarsmakten och förvaltningar. Den privata sektorn innefattar verksamheten inom det privata näringslivet med alla olika former av företag som inte tillhör stat, kommun eller landsting (<http://www.ne.se/offentliga-sektorn>). Enligt Borins (2001), har den offentliga sektorn traditionellt betraktas som en sämre grogrund för innovation och kreativa idéer, särskilt när de kommer från mellanchefer eller anställda längre ner i organisationen, än den privata. Vidare poängterar Borins att vad som räknas som "effektivt" skiljer sig åt inom sektorerna. I den privata sektorn är vinsten grundad i kapitalet. Inom offentlig verksamhet däremot, arbetar man mot olika mål med annat effektivitetsmått, där vinsten inte är grundad i kapitalet på samma sätt som inom den privata. Risktagandet i offentliga organisationerna kan begränsas eftersom de är politiskt styrda och större delen av verksamheten finansieras med skattemedel (Borins, 2001).

Frågeställning

Vilken syn har ledare inom offentliga sektorn på det kreativitetsfrämjande ledarskapet?

Metod

Under denna del presenteras vilken metod vi valt och varför, samt det tillvägagångssätt som använts vid informationsinhämtningen.

Metodval

Syftet med studien är att uppnå fördjupad kunskap kring hur chefer inom Malmö kommun ser på kreativitetsfrämjande ledarskap. Vi har i denna studie valt att använda oss av den kvalitativa forskningsmetoden grundad teori, då vi anser den är bäst lämpad för att nå ledarnas subjektiva uppfattningar kring ämnet. Vår insamlade data kommer att ingå i ett större forskningsprojekt där syftet är att fördjupa sig i ledarskapets betydelse för en organisations

kreativitet. Forskningsprojektet som vår studie ingår i leds av forskare Farida Rasulzada som också använder sig av metoden grundad teori i det aktuella projektet.

Den kvalitativa forskningen syftar till att förstå hur människor upplever, förstår samt framställer en situation som i denna uppsats handlar om det kreativa ledarskapet och dess motivation i det dagliga arbetet (Denscombe, 2000).

Genomförandet

Intervjuerna genomfördes på respektive deltagares arbetsplats, i deras kontor eller i någon form av gemensamhetsutrymme. Syftet att genomföra intervjuerna i deltagarnas, för dem, vardagliga miljö var att de skulle känna sig så bekväma som möjligt. Intervjuerna genomfördes av en forskare vid varje tillfälle. Vid samtliga intervjuer genomfördes digital ljudupptagning vilken hanterades av den intervjuande forskaren. Intervjuerna genomfördes bakom stängda dörrar för att minimera risk för eventuellt brus (andra stimuli). Varje intervjutillfälle tog ca 60 minuter.

Deltagarurval. Samtliga av deltagarna i studien var ledare på högre nivå inom offentlig sektor. Med högre nivå räknar vi individer vilka hade personalansvar och en befattning som tydliggjorde en ledande position t.ex. enhetschef eller förvaltningschef. Ytterligare urvalskriterier var att deltagarna av andra individer skulle uppfattas som kreativa, öppna för förändringar och besitta ett positivt förhållningssätt till innovation. Studiens deltagare ansåg *av andra* besitta dessa egenskaper. De specifika urvalskriterierna grundar sig i det större forskningsprojektets riktlinjer vilken studiens data kommer att ingå i.

Val av ledare i offentlig sektor kom att falla inom Malmö kommun. Urvalsarbetet inleddes med att kontakta Malmö kommuns växel. Härifrån fick vi kontakt med ett flertal personer inom kommunen vilka var lämpliga att reflektera kring det aktuella ämnet med. Av integritetssjäl kan dessa namn ej nämnas då samtliga involverade personer har utlovat sekretess. Genom kontaktpersonerna fick vi namn på ytterligare personer vilka ämnet kunde diskuteras vidare med. Genom denna process fick vi slutligen fram våra kandidater som var tre kvinnor och fem män vilka ansåg äga ovannämnda egenskaper. Samtliga blev rekommenderade av en till tre, av varandra oberoende, personer.

Intervjupersonerna var chefer från flera olika förvaltningar med olika inriktningar och på olika nivåer från enhet/avdelningschef till förvaltningschefer. Personalansvar varierande hos de olika cheferna från två individer upp till 300 individer, sex av åtta chefer hade i sin tur chefer underställda sig. Cheferna kunde delas in i två kategorier där den ena gruppen kunde ses som en organisation där antalet medarbetare höll sig mer konstant. Den andra gruppen kunde

beroende på uppdrag variera betydligt gällande antalet medarbetare, vilka periodvis främst arbetade i projektform vilket i sin tur kunde innebära en personalökning på flera hundra procent.

Forskningsintervjun. Vid upplägg av forskningsintervjuer finns det tre olika typer av utformningar som används, dessa uppdelas i strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade. Den strukturerade intervjun bygger på att forskaren styr hur frågorna ställs genom en i förväg utformad struktur av dessa. Samtliga intervjupersoner får samma frågor vilket avsevärt kan vara till hjälp vid analysen av data. Semistrukturerade intervjun har stora likheter med den strukturerade vad det gäller frågeformuläret som till sin grund är uppgjord sedan tidigare. Det tillägg som kommer vid en semistrukturerad intervju är en flexibilitet gällande möjligheten till att utveckla frågorna. På detta vis kan den som intervjuar ställa följdfrågor och den intervjuade kan utveckla sina svar inom ämnet. Viktigt för den semistrukturerade intervjun är att tonvikten ligger på att den intervjuade självmant skall utveckla sina synpunkter och idéer kring de aktuella frågorna. Precis som namnet avslöjar är den ostrukturerade intervjun mycket friare än strukturerad och ostrukturerad intervju möjliggör att intervjupersonen kan uttrycka och utveckla sig fritt. Vi har valt att använda oss av den semistrukturerade intervjun då den inspirerar våra deltagare till att utveckla sina tankar, känslor och idéer på ett friare sätt samtidigt som forskaren får sina grundläggande intervjufrågor besvarade. Det fria tänkandet är av stor vikt i vår studie då vi vill åt de enskilda ledarnas åsikter. Med den semistrukturerade intervjun som verktyg vill vi få fram de enskilda ledarnas syn på kreativitetsfrämjande ledarskap

Samtals teknik. Innan intervjuerna genomfördes diskuterade forskarna sinsemellan hur dessa skulle genomföras för att undvika eventuell kontaminering. Exempel på detta kan vara att forskarna under samtliga intervjuer hade i åtanke att deras egna kroppsspråk och tonlägen skulle kunna påverka intervjupersonernas respons på de olika frågorna (Kavale, 2007). Därför eftersträvade forskarna en så neutral hållning som möjligt vid intervjutillfällena.

Grundad teori. I denna teori är det grundläggande att inte använda sig av befintliga teorier, utan teorin skapas utifrån inhämtad data då det förutsätts att sanningen finns i den. Enkelt uttryckt grundar forskaren teorin i sin egen data där av namnet ”grundad teori”. Datasamlingen kan exempelvis ske genom semistrukturerade intervjuer, observationer och dagboksanteckningar. Innan insamlingen påbörjas formulerar forskaren en frågeställning som sedan skapar ett frågeformulär utifrån. Som metod att skapa teorin söker forskaren efter meningsfulla uttryck vilka förekommer i de intervjuades svar på den semistrukturerade intervjun. För att detta ska möjliggöras delas samtliga data in i mindre beståndsdelar vilka sedan analyseras bit för bit. Så småningom resultera denna analys i kategoribildning av ord

vilka forskaren tidigare försökt fastslå hur dessa förhåller sig och samvarierar till varandra. Dessa kodord placeras sedan in i kategorier vilka jämförs med andra kategorier för att identifiera likheter och senare placeras dessa in i teman. Målsättning för forskaren är att upptäcka samband mellan de olika begreppen genom dessa kodord, kategorier och teman. Detta kan ske genom upptäckt av t.ex. graderingar, samvarianser, hierarkier orsak-verkan mm (Willig, 2008). När detta är genomfört så påbörjas skrivandet av rapporten för det inhämtade materialet

Etiska överväganden

I samband med första kontakt via telefon med intervjupersonerna informerades dem angående de fyra etiska övervägandena. Detta skedde även via vårt informationsmejl om vår studie vilken samtliga av våra intervjupersoner blev delgivna i samband med mötesbokning. För att försäkra oss om att deltagarna förstått de etiska övervägandena skedde även en muntlig delgivning i samband med intervjutillfället då det även gavs utrymme för frågor kring dessa.

Informationsetik. Deltagarna informerades om studiens syfte och vad deras medverkan innebar samt vad informationen skulle användas till. Vi var noga med tydliggörande av att deltagandet var helt frivilligt samt att de kunde avbryta sin medverkan när helst de ville.

Samtyckeskravet. Samtliga av våra deltagare gav sitt samtycke till att genomföra intervjun. I samband med att vi skickade ut informationsmejl framgick det att vi hade för avsikt att genomföra en digital ljudupptagning. Intervjun skulle ta ca en timme och att det var en forskare som skulle genomföra frågesamtalet. I samband med mötestillfället tydliggjorde vi att det var frivilligt att besvara intervjufrågorna.

Konfidentialitetskravet. Forskarna informerade om sin avsikt att skydda deltagarnas identitet. Detta skedde genom aidentifiering samt undanhållande av information vilken skulle kunde härledas till de deltagande individerna.

Nyttjandekravet. Samtliga deltagarna informerades vid intervjutillfället muntligen samt i skriftlig form att materialet skulle kunna användas av företaget och eventuellt komma att användas i vetenskaplig publicering. De informerades även om att materialet skulle användas i aidentifierad form och att ljudupptagningarna endast skulle hanteras av berörda forskare (Kvale, 2007).

Bearbetning av data

Samtliga ljudupptagningar kom att transkriberas av forskarna. Genom att bryta ner texterna i små delar där kodord och/eller kortare fraser togs ut kunde de begrepp och ord som var mest frekventa hos samtliga intervjupersoner ringas in. Exempel på sådana kodord och fraser är *respons på idé*, *lyssna* och *bekräfta*. Vidare försökte innebördsmissiga mönster mellan kordorden identifieras. I nästa steg skapades kategorier av de kodord som av forskarna ansågs ha samma/liknande innebörd. Varje kategori döptes med ett samlingsnamn för de mönster kategorin ämnade representera. Exempel på en sådan kategori är *bekräftelse* som tidigare nämnda kodord placerades under. Efter det gjordes samma typ av jämförelse mellan kategorierna som den tidigare jämförelsen mellan kodorden. På detta sätt framträdde det slutligen olika teman som innehöll ett flertal kategorier vilka i sin tur innehöll kodorden. Exempel på tema där ovannämnda kategori *bekräftelse* placerades under är temat *arbetsmetod*. Fortlöpande under databearbetningen fördes anteckningar kring det transkriberade materialet i form av tankar, synsätt och iakttagelser hos forskarna, vilka blev till stöd i det senare analysarbetet. På detta vis fortskred analysen tills det som kallas ”teoretisk mättnad” uppnåddes, vilket innebär att det inte kunde hittas någon ny information som skulle kunna tillföra något nytt till framarbetade kodord, kategorier eller teman.

Figur 1. Analysföljd

Transkribering → kodord → kategorisering → tematisering

Resultat

I denna del sker en presentation av studiens resultat.

Efter att vi identifierat kodord utifrån insamlad data utmynnade dessa i 17 stycken kategorier vilka i sin tur fördelades på sex stycken teman. Dessa döptes till *Motivations faktorer för kreativitet*, *Organisatoriska begränsningar för kreativitet*, *Individuella begränsningar för kreativitet*, *Arbetsmetod*, *Grundstenar i ledarskapet*, *Förändringssätt*.

Tabell 1.

TEMA, Motivationsfaktorer för kreativitet

Kategorier

yttre belöning

lön 8/8
 handlingsutrymme
 delegerat ansvar
 få ta ut svängarna
 få tillit
 positiv feedback
 få förtroende
 hålla presskonferens
 få föra ut resultat
 verbalt beröm
 beröm-personligt
 beröm-fysiskt möte
 bröm-mail
 beröm-inför andra

inre belöning

kopiering av språk
 kopiering av idé
 känsla av bekräftelse
 självförverkligande
 tillit
 växa som person
 Malmöborna
 ta ut svängarna
 känna förtroende
 inre tillfredsställelse
 lyssna

drivkraft

delegerat ansvar
 ta ut svängarna
 långsiktigt perspektiv
 framtiden
 Malmöborna
 staden Malmö
 personlig övertygelse
 passion
 skitkul att jobba
 personlig utveckling
 möjlighet till karriär
 inre tillfredsställelse
 steget före
 utmaning
 är sitt jobb
 vision
 stämpel av ett vist slag

mångfald

nya konstellationer
 möte med andra
 medarbetare
 tips från andra
 oväntade konstellationer
 dialog med andra
 olika kunskap
 udda personer
 olika människor

Kategori yttre belöning. I temat motivationsfaktorer för chefer tas det upp ordval som tycks vara av vikt för cheferna. Lön är ett ord som samtliga intervjupersoner tar upp vid fråga om belöning och motivation. Däremot var det delade meningar kring huruvida lönen verkligen motiverade, samtidigt uttryckte majoriteten att det var en självklarhet att hög kreativitet skulle belönas. Som belöning uttryckte många chefer att det inte bara behövde handla om fysiska ting som exempelvis lön, utan även kodord som *handlingsutrymme*, *tillit* och *förtroende* ansågs vara viktiga som belöning. Vidare tog våra deltagare upp positiv feedback som ett bra verktyg för att motivera och uppmuntra sina medarbetare. Knappt hälften av cheferna uttryckte också att detta var ett område de kunde förbättra, flera av dessa var medvetna om sin egen respons på denna typ av uppmuntran och kunde därför dra denna slutsats. Exempel på former av positivfeedback som cheferna tog upp var beröm i form av mail till enskild individ och/ eller grupp, vid personligt möte och i samband möte med flera deltagare ”Och då när jag vill ge beröm eller konstruktiv kritik eller sådär, så skickar jag alltid svara alla. För då blir liksom berömmet mer värt”.

Kategori inre belöning. I denna kategori beskriver cheferna saker som de upplever påverkar deras känslor. En chef beskriver hur denne upplever belöning genom att Malmöborna uttalar sin belåtenhet i media och direkt till honom och medarbetare. Vidare beskriver han det som en belöning i sig att se Malmöborna nyttja ett genomfört projekt och när detta blir populärare efter hand. På detta vis uttrycker han att organisationen får en positiv respons när

malmöborna är nöjda, då han ser dem som kunder. En annan väsentlig faktor för inre belöning vilket flertalet chefer tar upp är vikten av att känna förtroende. Denna känsla uttrycker majoriteten att de upplever när de som chefer får handlingsutrymme av sin ledning. Särskilt tydligt blir detta då chefernas ledning inte är inne och styr i minsta detalj hur de olika verksamheterna ska skötas. En chef betonar vikten av att dennes chef lyssnar och upplever också detta som en belöning då hans idéer kopieras och på detta vis tas till vara. Detta menade han har skett i just ett specifikt projekt som han arbetat mycket med och beskriver det så här ”Det är också en belöning för mig att min chef har lyssnat på mig och lägger ett förslag som ligger i princip så som om jag hade fått rita det själv”.

Kategori drivkraft. Flertalet intervjupersoner talar om någon form av drivkraft som leder dem till den motivation de upplever. Beroende på typ av förvaltning de tillhörde kunde drivkrafterna se olika ut. Vissa menade att den personliga utvecklingen eller idéskapandet var avgörande, medan andra menade att det långsiktiga perspektivet var den största drivfaktorn då de visade vad som kunde uppnås. Ett flertal av de intervjuade cheferna hade ändå vissa likheter och det var intresset för staden Malmö och att satsa på dess framtid, utseende och miljö och det andra som var gemensamt var drivkraften att göra det bästa man kan för de enskilda Malmöborna som berördes av deras specifika verksamhet. Andra tyckte att drivkraften kom från den positiva stämpel som organisationen fick genom sitt skapande ”Vi tänker nytt och så att säga förnyar och förändrar och gör saker som ingen har förväntat sig och när vi gör det så blir de flesta glatt överraskade av det, det som ger riktig frukt av det här är när organisationen bär den här stämpeln”.

Kategori mångfald. I samtliga organisationer som vi besökte så betonade cheferna vikten av möten mellan olika människor. Flertalet talade om att det på just sina arbetsplatser hade regelbundna *möten* personalen i mellan och att detta var ett forum som var bra för utvecklingen av idéer. Andra chefer talade om vikten av att *möta andra* kompetenser och individer utanför den egna organisationen för att på så vis gynna kreativiteten. Viktigt med dessa möten människor emellan var att medarbetarna kunde vidga sitt kontaktnät, skapa nya konstellationer och vidga sin kunskap. En chef beskriver ett exempel på ett sådant kreativetsfrämjande möte ”Så hamnar man ibland i andra sammanhang med helt andra personer. Då börjar det häända saker också, att man får nya perspektiv, lite nya idéer, nya tankeställare eller nya kompisar, vad det nu skulle kunna bli, då börjar det häända grejer, häända saker och det märker man liksom i vår organisation”.

Tabell 2.

TEMA, organisatoriska begränsningar för kreativitet

kategorier		
Arbetsklimat	Normativt	Administration
prestige	by the book	informations möten
osäkerhet	buisness as usual	uppföljningsmöten
trygghetsfixering	normer	politiska möten
Normer	metodiskt arbete	samverkans möten
Stängt	formellt	övriga möten
nej till nytt	rutin	planering
Beprövat	systemorienterat	lönesystem
	hierarki	ekonomi
	oflexibelt	politisk styrning

Kategori arbetsklimat. Resultaten visade även på hur atmosfären tydligt kunde begränsa kreativiteten. Deltagarna beskrev en organisation med låg kreativitet med ord som ”mycket prestige, otrygghet, osäkerhet och stängd”. Detta ledde enligt deltagarna till att medarbetarna inte vågade satsa och göra misstag då det var något som kunde bestraffas. Även gruppfixering uttrycktes som utmärkande för dessa arbetsklimat.

Kategori normativt. Organisationer med mycket regler togs upp av flertalet deltagare som något kreativitetshämmande. En del av ledarna uttryckte att detta förhållningssätt till regler grundade sig i ovannämnda icke-kreativa arbetsklimat vilka sades präglas av otrygghet, osäkerhet och liknande. Resultaten visade att deltagarna likställde behov av regler med behov av kontroll, vilket de ansåg var ett hinder för kreativprocessen. På följande vis beskriver en av ledarna vad den upplever som utmärkande för en mindre kreativ organisation”...någon slags trygghetsfixering, kanske en oro för att misslyckas. Ha ordning på allt, ha koll på allt . Då stryper man, då finns det en risk för att man stryper kreativiteten”.

Kategori Administration. Ett hinder som fler av cheferna uttryckte som besvärande var alla formella möten som de skulle genomföras i och utanför deras egen verksamhet, exempel som gavs på sådana möten var när de skulle redovisa vad de gjorde till sina chefer, uppföljningsmöten, samverkansträffar och möten med politiker mm. Något som också framhölls av några chefer var den tid de var tvungna att lägga på Malmö kommuns nya personalhanteringssystem, som nu många av cheferna skulle administrera för sina respektive avdelningar. En chef beskriver det som ett skräckexempel och en mardröm för en chef att hantera detta då det tar mycket tid ”Det som hindrar min kreativitet mest det är alla formella möten jag måste gå på, tycker jag”.

Tabell 3.

TEMA, individuella begränsningar för kreativitet

kategorier

Ledarskap

nej sägare
trygghetsfixering
stillastående
avskärmat
rädsla
låg omfallsförmåga

Gränsdragning

tid
jobba hemifrån
stress symptom
är sitt jobb
överbelastning
tankar 24/7

Kategori ledarskap. I resultaten fann vi flera typer av mönster för ledarskapets betydelse för kreativitet. Den beskrevs av en del av ledarna som en viktig förutsättning och vissa som avgörande för kreativiteten. Då ledaren beskrivs som den som sätter riktlinjerna för atmosfär och arbetssätt kunde det både vara mycket stimulerande för kreativiteten samtidigt som den kunde hemma och vissa fall helt rasera ett kreativt arbetssätt. En av deltagarna uttryckte hur farligt det kunde vara med chefsbyte om en ny chef kom in i en organisation med hög kreativitet ”man har sett fall där nya chefer kommit in i rätt så välfungerande organisationer och har blivit oroliga för att de inte kan kontrollera allting. Så börjar de dra in och strypa handlingsutrymmet hos personer och så börjar det klappa ihop rätt så snabbt. Så jag tror det mycket är en oro att inte ha kontroll”.

Kategori gränsdragning. Övervägande delen av ledarna uttryckte att det kände glädje och passion i sitt arbete. En del uttryckte dock att det kunde vara ett problem med att sätta gränser mellan jobb och fritid. Flera av deltagarna beskrev hur de bästa i déerna ofta kom då man inte gjorde något ansträngande, det vill säga när de var som mest avslappnade. Ofta var detta under deras fritid och under utförandet av sysselsättningar som inte krävde aktivt problemtänkande. Mönster tydde på viss osäkerhet bland deltagarna på var gränserna gick mellan positiv stress och negativ stress.

Tabell 4.

TEMA, Arbetsmetod

kategorier

Kunskapssyn	bekräftelse	frihetsramar	disposition
intranet	lyssna	se så det går åt rätt håll	möten
läser mycket	bekräfta	ej anarki	samtal
twitter	respons på idé	trygg i ovisshet	open space
blogg	respons på resultat	öppen väg till mål	diskussioner
ny teknik		omfall	olika alternativ
information om annat		bollplank	bejaka saker
konferenser		okej med misstag	
blandad bakgrund			
inte bara specialist			

Kategori kunskapssyn. Övervägande delen av deltagarna hade mycket varierande bakgrund vad det gällde utbildning och arbetslivserfarenhet. De flesta hade erfarenhet från både privat och offentlig sektor. Cheferna uttryckte på olika sätt att kunskap som låg utanför individens egna område var viktigt och kreativitetsfrämjande exempel på detta var att vissa av cheferna uttryckte ett tydligt intresse för kultur i form av konst och musik. Flertalet uttryckte också att de läste mycket och gärna om saker vilka föll utanför deras specifika kunskapsområde. Somliga av deltagarna hade även detta som en arbetsstrategi gentemot sina medarbetare. En chef förklarar att han räknar med att medarbetarna har koll på sina specifika kunskapsområden och håller sig uppdaterade inom dessa. Hans önskan var att de skulle intressera sig för andra områden och därigenom bredda sin kunskap och få utökad förståelse ”Så jag stimulerar inte att de ska bli bättre på vad de redan är bra på, utan jag stimulerar och ställer krav på att de ska bli bra eller bättre på det dem inte är bra på och att de ska bredda”.

Kategori bekräftelse. Cheferna uttryckte att det var viktigt att medarbetarna kände sig bekräftade och att de uppmärksammades på ett eller annat sätt. Verbal positiv feedback till medarbetare användes av samtliga chefer. I diskussioner kunde det handla om att inte bara ge respons på det slutgiltiga resultatet utan även ge respons på och uppmärksamma medarbetares idéer och arbetsprocess. En del av cheferna använde frågor i stil med ”vad tycker du?” som en teknik för att få medarbetarna själva att komma med lösningarna. En chef beskriver att ett av hennes första åtaganden som chef var att införskaffa en kaffemaskin med gratis kaffe och att alltid se till att bjuda personalen på bra personalfester ”Ja alltså de ska känna att man tycker att de gör ett bra jobb alltså. Man ska inte känna sig som en andra klassens arbetstagarare bara för att man har kommunen som arbetsgivare”.

Kategori frihetsramar. Samtliga chefer understryker vikten av handlingsutrymme för medarbetarna. Några av cheferna beskriver även vikten av ramar som en trygghet för medarbetarna då de ges möjligheten att verka fritt inom dessa ramar. Medarbetarna ges befogenhet och mandat medan de förväntas stämma av med sin chef då de blir osäkra eller behöver någon form av stöd, så här agerar en chef på detta område ”varsågod här e området ni kan vara kreativa inom, vet man inte vad man har för gränser så vågar man inte heller ta ut svängarna och det handlar det nog mycket om, att ge frihet”.

Kategori disposition. Ledarna var medvetna om att det krävdes tid och pengar för att kunna plocka fram kreativitet hos sina medarbetare. En förutsättning var att det skulle finnas tid att bejaka olika idéer i form av möten och diskussioner. Vilket kunde vara kostsamt i ett första skede men i längden såg majoriteten av cheferna en större vinst i förhållande till kostnaderna för dessa forum. En annan förutsättning som betonades var öppenheten för misstag. Detta var något som samtliga ledare såg som en naturlig del i kreativitetsprocess vilket även var inräknat i disponeringen. Då ledarna kom från olika förvaltningar med mycket varierande tillgång på ekonomiska resurser uttryckte de sig mycket olika kring hur ekonomin påverkade dem. På några av de organisationer som vi gjorde besök så fanns det en tydlig ekonomisk press men ledarna ville vara tydliga med att ekonomin inte fick påverka den kreativa utvecklingen. En ledare beskrev det så här ”för att jag tycker inte att kreativitet har med budget att göra, då tycker jag att man e fel på det”.

Tabell 5.

TEMA, grundstenar i ledarskapet

kategorier

Relationer

bollplank
kolla så det går rätt till
närvaro
långtidsperspektiv
får lov att göra fel
orädd
öppen
prestigelöst
lyssna
stöd

Värdegrund

inte hindra idéer
få vara sig själv
framtiden
omfallsförmåga
olika personligheter
olika ursprung
krogiga vägar
omvärldsbejakande
lyssna
olika kunskap
olika yrken
nytänkande
mottaglig
omsorg

Kategori relation. Förhållandet mellan medarbetare och chef beskrivs av samtliga deltagare ligga på en jämställd nivå. Vikten av ”att finnas där” understryks av flera chefer. Flera av deltagarna uttryckte att de främst fanns till som bollplank för sina medarbetare. Bollplank beskrivs av några av cheferna som en teknik för att få medarbetare att själva komma på lösningar och komma på nya idéer. Detta gick framför allt ut på att lyssna och ställa frågor till medarbetare i samtal, istället för att chefen ger lösningar åt medarbetaren. I relationen till medarbetare beskriver flertalet chefer sig själva som stöd som fanns när medarbetare behövde de dem. Medarbetare fick, enligt ledarna, mycket handlingsutrymme och förväntades komma självmant till chefen för att stämma av.

Kategori värdegrund. Flera av deltagarna hade en positiv grundinställning till det som kan uppfattas som icke-normativt. Vilket innefattade olika personligheter, olika kompetenser och olika ursprung hos medarbetare och kunder. Flera beskrev att det var i möte med andra personer som kreativitet framför allt skapades. En av deltagarna beskriver att chefer som lyckas skapa en kreativ miljö omkring sig ofta har lågt behov av prestige och tycker om en blandning av människor,

...det är personer som, tycker om att omge sig med udda personer, alltså man vill inte ha lika dana som en själv, man vill ha en blandning, en mix människor som inte passar på andra ställen i organisationen, passar oftast hos den typen av chefer...

Tabell 6.

TEMA, förändringssätt

kategorier

Förutsättningar	Process
språkbruk	lägga på is
samtal	aldrig avsluta
frågor	möten
besök	samtal
nyfiken	open space
stöd	team buliding
öppen8	andra kunskaper
lyssna	långtidsperspektiv
respons på resultat	lyssna
frågor	helhetsbild
handlingsutrymme	bredbas

Kategori förutsättning. Vikten av kommunikation inom de olika organisationerna lyftes fram av flera chefer. Flera av cheferna hade avsatt tid för olika typer av möten och diskussionsforum av öppen karaktär. Många chefer talade om de effekter möten med andra kunde ge och vad det i sin tur kan skapa. Deltagarna betonar vikten av att inte bara träffa likasinnade utan även träffa individer som man aldrig annars skulle komma i kontakt med. På detta vis menar bland annat en chef att kreativitet skapas ”utan min omvärld som påverkar mig så tror jag inte jag är så kreativ som om jag bara är i min egen värld, så tror jag att det är”.

Kategori process. Samtliga av våra chefer uttrycker stor förståelse och utrymme för misstag hos medarbetare. Detta kommuniceras bland annat genom att cheferna ger medarbetarna respons både på idéer och det slutgiltiga resultatet. Det uttrycks en medvetenhet kring att medarbetare måste våga chansa och satsa för att nå mål och för att uppmuntra till kreativitet och kreativa idéer. Flera av organisationerna jobbar med ovisshet och har av den anledningen höga och abstrakta målsättningar. Det finns en beredskap och öppenhet för att vägen till dessa mål kan vara krokiga och att komma in på sidospår behöver inte vara fel ”utan att nödvändigtvis ha allt på plats och veta att vi är 100 % rätt på det, men att vi tror att vi är på rätt väg”.

Diskussion

I detta avsnitt förs en diskussion om valet av metod och de förutsättningarna som funnits under studien i förhållande till metoden. Vidare förs en diskussion om resultaten i relation till tidigare forskning samtidigt som nya tolkningar får komma fram. Slutligen framförs vår slutsats och förslag till framtida forskning.

Metoddiskussion

Syftet med studien har varit att studera ledares syn på kreativitetsfrämjande ledarskap inom offentlig sektor. Vi har använt oss av den kvalitativa forskningsmetoden grundad teori för att på ett strukturerat sätt kunna uppnå djupare förståelse kring hur de enskilda ledarna upplever, förstår och framställer sin situation som kreativitetsfrämjande ledare. Den inhämtade informationen har sedan fördelats i kategorier som vi bearbetat tills vi upplevt en mättnad och ej kunnat identifiera fler. Med anledning av den snäva tidsramen vi haft till förfogande har vi varit tvungna att sätta en gräns för hur många gånger vi bör prova mättnaden i materialet vilket kan anses som en brist i undersökningen. Troligen kan materialet analyseras och prövas ytterligare efter en tids distans vilket vi tyvärr inte har haft möjlighet till. Ytterligare en följd av den korta tiden vi haft till förfogande är att intervjuerna har gjorts av en forskare åt gången vilket skulle kunna leda till en möjlig brist i objektiviteten. Detta är en medveten risk vi tagit men har samtidigt lett till en extra stor noggrannhet vid transkriberingsarbetet och analysen av dessa för att vara så objektiva som möjligt. Vid bearbetningen har det också varit av största vikt för oss att insamlad data har fått tala för sig själv för att förmedla sin essens på bästa vis. Vidare har vi även varit medvetna om de risker som intervjuarens kroppsspråk och tal kan leda till samt de miljöer som intervjun har bedrivits i. En lösning på detta skulle kunna vara att intervjuerna genomförts på laboratorium som var utformat på samma vis vid varje intervju och att både den intervjuade och intervjuaren skulle ha filmats på ett dolt vis för att studera om dessa skulle kunna ha påverkat intervjun. Intervjun skulle också kunna genomföras av en person som inte är insatt i forskarnas arbete och frågeställningar. På detta vis skulle forskarens personliga påverkan på intervjun ha reducerats. Tyvärr har detta inte varit möjligt då de ledare som deltagit i studien varit ytterst uppbokade och vi har i de flesta fallen fått rätta oss efter deras scheman och de tider de har haft att erbjuda.

Deltagarurvalet har styrts av rekommendationer och vi har varit i behov av att deltagarna frivilligt ställt upp på sin fritid eller på sin arbetstid. Detta kan naturligtvis ha färgat gruppen av de ledare som deltagit i studien. För att kompensera detta har vi valt deltagare som

rekommenderats av en till tre av vad vi uppfattar som oberoende personer. Detta uppfattade vi som en bekräftelse på att individerna besatt de egenskaper som vi efterfrågade. Vi har även vid urvalet tittat på om ledarna figurerat i media med anledning av sitt sätt att leda för att få ytterligare belägg för våra ledarval (www.malmo.se, www.google.se, www.wordpress.com). Vissa av ledarna hade förekommit i media. Målet var också att uppnå en så jämn könsfördelning som möjligt vilket slutade med tre kvinnor och fem män. Med anledning av detta känner vi oss trygga med de val vi gjort i förhållande till den tidsram vi haft till förfogande. Något som också kan betänkas med studien är att den är av begränsad art och därmed inte är generaliserbar på hela Malmö kommun utan kan endast tolkas och appliceras på de deltagande cheferna och deras respektive avdelningar. För att förbättra detta till en framtida studie och göra den generaliserbar så bör urvalet bli större, könsfördelningen jämnare samt att intervjua ledarnas medarbetare innan val av ledare görs för att hitta de individer som upplevs uppfylla urvalskriterierna bäst. Vidare så bör urvalet göras på ett sätt som är representativt för den aktuella populationen.

Resultatdiskussion

Engqvist, (1976) beskriver begreppet ”mänsklig kreativitet” som de förutsättningar en individ har att bryta ett vanemässigt beteende och tänkande, komma med nya idéer vilka ger en positiv känsloupplevelse och genererar personlig utveckling. Genom studiens mönster kan vi se att denna syn på kreativitet klart dominerar framför den ”tekniska kreativiteten”. Tydliga exempel på detta finner vi under temat ”Arbetsmetod”. Deltagarna hade som strategi att på olika sätt bredda både sin egen och medarbetarnas kunskap, gärna kring saker vilka låg utanför respektive individuellt kunskapsområde för att utöka kreativitet. Även de sätt vilka cheferna gav feedback speglar detta då flera av deltagarna tryckte på vikten av att även ge respons på själva idén och inte bara på det slutgiltiga resultatet. Vi hittade inga konkreta mönster som stödde den ”tekniska kreativiteten”.

Vidare krävs det, enligt Engqvist, (1976) ett visst organisationsklimat för att medarbetare ska vilja/våga ge uttryck för sin kreativa förmåga, det ska finnas hög upplevd frihet och trygghet. Deltagarna tar många gånger upp just organisationsklimat då de beskriver kreativitetsfrämjande ledarskap. Vi har inga belägg för att de organisationsklimat vilka deltagarna beskriver är det som medarbetarna upplever, då studien endast återspeglar den enskilde ledarens perspektiv och därmed inte mäter organisationsklimatet. Vi kan dock uttala oss om de mönster som stödjer deltagarnas uppfattning om vad som är ett kreativitetsfrämjande organisationsklimat. Kategorier så som värdegrund, relationer,

frihetsramar och bekräftelse pekar på att just hög upplevd frihet och trygghet är vad de anser vara kreativitetsfrämjande. Under temat ”organisatoriska begränsningar för kreativitet” framgår vad deltagarna uppfattar som icke-kreativitetsfrämjande, däribland arbetsklimat. Dessa resultat, vilka pekar på en medvetenhet kring arbetsklimat, säger ingenting om hur arbetsklimatet i verkligheten ser ut på respektive av deltagarnas arbetsplatser. Det vi kan uttala oss om med stöd av studiens mönster är att det finns en medvetenhet kring vad som är ett kreativitetsfrämjande ledarskap.

Vidare kan vi dra vissa paralleller mellan påvisade mönster och LMX-teorin, vilken gör ansats att förklara relationen mellan ledare och följare, dvs. det sociala utbytet mellan, och resultaten (Yukl, 2010). Kategorierna yttre belöning och inre belöning kan ses som utbyte mellan medarbetare och chef. Dessa utbyten sker förmodligen mellan personerna i en eventuell ”in-grupp” och chef, som belöning för kreativitet. Vi fann inga konkreta mönster som skulle kunna tyda på ”ute-grupp”, men det kan tänkas att de medarbetare som av ledarna uppfattades som mindre kreativa straffades genom att hamna i en ute-grupp.

Vi fann i våra mönster stöd för Bernard Bass teori kring det transformationella ledarskapet, där den enskilde medarbetaren uppmärksammas mer än övriga för att uppnå ökad motivation och där syftet är att få medarbetaren att åsidosätta sina personliga mål för gruppens (Bernard Bass 1985,1996, refererat i Yukl 2010). Kategorierna yttre belöning, inre belöning, bekräftelse och gränsdragning visar på hur cheferna motiverar sina medarbetare till att ge det där ”lilla extra” och organisationens mål blir det samma som individens egna. Motsatt fann vi inga paralleller till det transaktionella ledarskapet, då resultaten speglade hög grad av interaktion mellan chef och anställd och kontroll inte utmärkt sig vara något verktyg som cheferna använde sig av. Bland resultaten fann vi inga mönster till stöd för Borins (2001) forskning kring skillnaderna mellan offentlig- och privatsektor. Tvärtemot hans resultat fann vi i våra mönster en positiv inställning till risktagande och det vi såg verkade nästan vara en strategi i arbetssättet. Temat organisatoriska begränsningar för kreativitet ger konkret stöd till detta resonemang genom att belysa vad studiens chefer ansåg vara begränsande för kreativiteten. Begränsningarna beskrivs med begrepp som ”trygghetsfixering”, ”systemorienterat” och ”rutin”, det som Borins, (2001) identifierade med den offentliga sektorn. Något som bör tas i åtanke är dock att hans forskning inte utgår från den svenska offentliga sektorn och man kan tänka sig att det finns stora skillnader mellan länder inom offentlig sektor.

Sammanfattningsvis kan vi fastställa att synen på det kreativitetsfrämjande ledarskapet inom offentliga sektorn har sin utgångspunkt i våra sex teman och att visst stöd för dessa finns i tidigare forskning redovisat i rapportens inledning. Genom bearbetning av resultaten har vi

vidare kunnat fastställa tre begrepp vilka, i olika grad, färgar samtliga av våra teman; tid, stöd och divergens.

Enligt de mönster vi funnit framgår det en medvetenhet hos cheferna om att kreativitet kostar i tid. Avsatt tid i form av möten och avsatt tid för att finnas till som bollplank var ett tydligt mönster bland våra deltagare. Majoriteten av deltagarna framhöll vikten av att vara så tillgängliga som möjligt för sina medarbetare och avsätta tid för möten, samtal och konferenser för att ge utrymme åt en kreativitetsprocess. Vissa av deltagarna hade strategier för att få sina medarbetare att hela tiden själva komma med lösningar och idéer istället för att bara ge dem färdiga uppgifter och svar. Detta tar tid i upplärningsprocessen men i slutändan utvecklar medarbetarna ett förtroende för den egna kreativa processen och mindre tid behöver då läggas på diskussion då medarbetarna får förtroende från sin chef att göra istället för att fundera och få ok från sin chef. Begreppet tid återspeglas även i kategorin process, där projekt ”läggs på is” istället för att avslutas då en lösning för projektet inte kanske finns idag men kommer i framtiden och cheferna utgår även från ett ”långtids- och helhetsperspektiv” istället för att hitta snabba nödlösningar på problem jobbar man på ett förebyggande sätt där man investerar i tid.

Att finnas som stöd var något som belystes av samtliga deltagare. I den kreativa processen är det mycket upp till den enskilde individen att finna lösningar och komma med kreativa idéer. Det är viktigt att följaren upplever att ledaren tror på henne eller honom och visar detta genom uppmuntran. Samtidigt är det mycket viktigt att ledaren finns där vid behov, kanske genom att bara lyssna, ställa frågor eller ”hintas om” att medarbetaren är på rätt väg. En viktig del av stödet var att det var okej med misslyckanden, av vissa uttrycktes det nästan som en medveten del av kreativitetsstrategin. ”By the book” kan funka ett tag men för att verkligen komma någonstans och komma på de riktigt stora idéerna sågs det som en naturlig del med misslyckanden på vägen. Att vara auktoritär och ge färdiga lösningar till medarbetarna uttrycktes som något kreativitetshämmande av större delen av våra deltagare.

Kodord som ”olika”, ”blandat”, ”omfallsförmåga”, ”olika personligheter” och ”olika bakgrund” är bara några exempel kopplat till vårt samlingsbegrepp divergens.

Återkommande var den positiva inställningen till allt som var olika, icke-normativt, blandat och nytt. Personer, situationer, idéer, möten, lösningar osv. inslag av divergens var något av godo. Det större perspektivet var genomgående, deltagarna talade mycket om världslig konkurrens, om framtiden och om att integrera alla delar i samhället. Inte bara fokusera på sin del utan hela tiden försöka sammanlänka med andra delar, personer och situationer. I mönstren fann vi stort uttryckt förtroende för medarbetares förmåga att lösa och för fram projekt.

Dessa resultat får i viss utsträckning stöd av Olsson (2010) resultat från studien kring ledarskap i forskningsgrupper kopplat till LMX. I tolkningen av våra mönster framhålls ledaren

som en viktig del av medarbetarnas kreativitet. Återigen vill vi understryka att studien endast behandlar ledarnas subjektiva åsikter kring ämnet, hur det ser ut i praktiken kan vi inte uttala oss om. Ytterligare stöd för våra mönster finner vi i Amabile et. Al, (2004) som visat på hur hög grad av interaktion mellan chef och medarbetare kom att påverka medarbetarnas kreativitet.

Vidare forskning

Denna studies resultat baseras på åtta chefer som är placerade inom offentligsektor i Malmö kommun. För att ytterligare kunna tillämpa dessa resultat bör fler undersökningar göras på denna typ av ledare både i Malmö kommun och i andra kommuner i Sverige. På så vis kan kunskapen om denna typ av ledare stärkas och utvecklas. Så småningom kan detta mynna ut i vilka egenskaper som är typiska för den kreativitetsfrämjande ledaren och hur dessa kan upptäckas för att kunna göra ett lämpligt urval vid t.ex. rekryteringsarbete. Förslagsvis skulle sedan studien kunna följas upp med kvantitativ forskningsmetod för att ytterligare förstärka kunskapen och tillförlitligheten i resultaten.

Vidare hade det varit av intresse att fördjupa sig i om det finns ytterligare skillnader i det kreativitets främjande ledarskapet i de två olika kategorierna av verksamheter som vi undersökte. Dessa utmärktes genom att den ena arbetade mycket i projektform och den andra hade en mer konstant personalstyrka.

Ett ytterligare komplement till framtiden skulle kunna vara att genomföra intervjuer i ostrukturerad form. Vid användande av denna modell är det intervjupersonerna själva som väljer vad de vill tala om samt formar och utvecklar intervjusituationen utifrån sina egna förutsättningar. På detta vis skulle det kunna framträda vinklingar och synsätt som vi forskare inte reflekterat kring tidigare.

Slutsats

Studiens resultat redovisar genom 6 teman, *motivationsfaktorer för kreativitet, organisatoriska begränsningar för kreativitet, individuella begränsningar för kreativitet, arbetsmetod, grundstenar I ledarskapet, förändringssätt*. Beståndsdelarna i det kreativitetsfrämjande ledarskapet inom den offentliga sektorn som våra intervjupersoner upplever det kan i sin tur sammanfattas till tre nyckelfaktorer behov av tid, stöd och divergens.

Referenser

- Amabile, T.M. (1983) *The Social Psychology of Creativity*. New York: SPSS.
- Amabile T.M, Schatzel E.A, Moneta G.B, Kramer S.J (2004). *Leader behaviors and the work environmet for creativity: Perceived leader support*
- Bass, B.M. (1996). *A new paradigm of leadership: an inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S Army Research Institute for behavioural and Social Sciences.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector *Journal of intellectual capital*, 2(3), 310-319.
- Denscombe, M (2000) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur
- Ekvall, G.(1996) *Navigatör och inspiratör*. Lund: Studentlitteratur.
- Hämtad 20 maj 2011 från
<http://www.ekonomifakta.se/sv/stand-alone/Sokresultat/?q=offentlig+sektor&t=Kategori&s=All&p=0&m=10>
- Engqvist, L. (1976) *Kreativ miljö – några erfarenheter, funderingar och idéer*. Stockholm: PA-rådets offsettryckeri.
- Hämtad 27 mars 2011 från
Google <http://www.google.se/> (av sekretesskäl väljer vi att inte definiera sökvägen närmre)
- Kvale, S. (2007), *Den kvalitativa forskningsintervjun*; Lund: Studentlitteratur
- Hämtad 1 april 2011 från Malmö stad
<http://www.malmo.se/> (av sekretesskäl väljer vi att inte definiera sökvägen närmre)
- Hämtad 23 maj 2011 från Nationalencyklopedin
<http://www.ne.se/offentliga-sektorn>
- Olsson, L. (2010) *Leadership and creativity in research groups*. Gothenburg: Department of Psychlogy and Gothenbrug Research Institute, University of Gothenburg
- Hämtad 9 april 2011 från personlig blogg
<http://XXXXXXXXXX.wordpress.com/> (av sekretesskäl väljer vi att inte definiera sökvägen till denna blogg närmre)
- Willig C. (2008) *introduction qualitative research in psychology*. Open university press
- Yukl, G. (2010) *Leadership in organizations – global edition*. (7. uppl.). London: Pearson.