



LUND
UNIVERSITY

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Kreativitet och arbetsklimat hos lokalvårdare i en kommun

Jonna Bramstedt

Magisteruppsats vt 2012

PSYM02

Handledare: Farida Rasulzada

Sammanfattning

Syftet med studien var att kartlägga hur kreativt arbetsklimatet är hos lokalvårdarna i Serviceförvaltningen i Mölndals kommun, men även att se vad som motiverar de anställda till att vara kreativa på arbetsplatsen. Syftet är även att se hur organisationen tillvaratar idéer och förslag från medarbetarna och kunderna och hur det systemet kan utvecklas. Deltog i studien gjorde 15 lokalvårdare, de tre enhetscheferna samt två av Serviceförvaltningens kunder och metoden som användes var fokusgruppsintervjuer samt enskilda intervjuer. En kompletterande mätning av arbetsklimatet gjordes med frågeformuläret GEFA. Slutsatser som kunde dras var att arbetsklimatet var stagnerande och att det som driver de anställda att arbeta kreativt är organisationen och att utveckla och förbättra den. Slutligen gavs ett antal förslag till förbättringar av ett system som tillvaratar kreativa idéer och förslag från medarbetare och kunder.

Innehållsförteckning

Förord.....	4
Introduktion.....	5
<i>Inledning</i>	5
<i>Kreativitet</i>	6
<i>Kreativitet och innovation inom offentlig sektor</i>	7
<i>Faktorer som stödjer kreativitet på arbetsplatsen</i>	8
<i>Klimatet</i>	9
<i>Att mäta organisationsklimatet</i>	8
<i>Ledarskap</i>	10
<i>Kommunikation</i>	11
<i>Motivation till kreativitet</i>	12
<i>Hantera idéer</i>	13
<i>Syfte</i>	14
Metod	14
<i>Grundad teori</i>	14
<i>Organisationen</i>	15
<i>Deltagare</i>	16
<i>Lokalvårdare</i>	16
<i>Enhetschefer</i>	16
<i>Kunderna</i>	16
<i>Material</i>	17
<i>Intervjuguider</i>	17
<i>GEFA</i>	17
<i>Procedur</i>	17
<i>Fokusgrupper</i>	17
<i>Enskilda intervjuer</i>	18
<i>Analysmetod</i>	18
<i>GEFA</i>	19
<i>Etik</i>	19

Resultat	21
<i>Det kreativa arbetsklimatet</i>	21
<i>Intervjuer</i>	22
<i>Tema: Kreativitet</i>	22
<i>Tema: Motiverande faktorer</i>	22
<i>Tema: Klimatet</i>	24
<i>Tema: Kommunikation med kunder</i>	26
<i>Tema: Hantera idéer</i>	28
Diskussion	29
<i>Resultatdiskussion</i>	30
<i>Klimatet</i>	30
<i>Kreativitet</i>	31
<i>Faktorer i arbetsmiljön</i>	32
<i>Hantera idéer</i>	34
<i>Metoddiskussion</i>	36
<i>Slutsatser och rekommendationer</i>	38
<i>Framtida forskning</i>	39
Referenser	40

Förord

Idén till denna uppsats uppkom då jag kom i kontakt med Carina Holmberg på Serviceförvaltningen i Mölndals kommun. Hon hade hört att begreppet öppen innovation var en modell man i näringslivet arbetade med och ville ha hjälp att se hur detta skulle kunna göras inom Serviceförvaltningen. Då det är ett stort projekt och en lång väg att gå hittade vi tillsammans ett antal mindre områden som var intressanta att inledningsvis forska kring med fokus på kreativitet, arbetsklimatet och hantering av idéer. Jag vill därför tacka Carina Holmberg för idén till denna uppsats, men självklart även för all tid och den hjälp jag har fått. Jag vill även tacka min handledare Farida Rasulzada för allt stöd och expertis.

Introduktion

Inledning

Kreativitet i en organisation kan generera flera positiva effekter. Den främsta är innovation, vilket är produkten av kreativitet. Det är en lyckad realisering av kreativa idéer och kan ses som ett bevis på att kreativitet använts på ett framgångsrikt sätt (Hennessey & Amabile, 2010). Kreativitet är något som alla personer med en normal förmåga kan producera i ett visst sammanhang, vid rätt tidpunkt och i rätt miljö och ett främjande arbetsklimat kan därför vara avgörande för produktionen av nya idéer (Amabile, 1997).

Vidare har Rasulzada och Dackert (2009) bevisat en signifikant relation mellan upplevd organisationskreativitet och innovation och psykologiskt välmående. Detta innebär ytterligare en positiv följd av kreativitet då studien visade att ju högre upplevd kreativitet organisationen visade desto gladare, mer entusiastiska och optimistiska upplevde individerna sig.

Förutom arbetsmiljön är även den inre motivationen till uppgiften en avgörande faktor som skiljer mellan vad en person kan göra och kommer att göra på arbetsplatsen (Amabile, 1997). För att förbättra förutsättningarna för kreativitet på arbetsplatsen är det därför avgörande att studera arbetsklimatet men även vilka faktorer som motiverar de anställda till kreativitet.

Kreativitet

Hennessey och Amabile (2010) konstaterar det finns många olika åsikter om kreativitet bland kollegorna och att debatten om definitionen är stor. Den gällande definitionen är att kreativitet är ”förmågan att producera arbete som är nytänkande (originellt), av hög kvalitet och lämpligt (användbart)” (Hennessey & Amabile, 2010; Beghetto & Kaufman, 2007). En vanlig uppdelning som görs är mellan ”Big C”, framstående kreativitet som har stor betydelse för andra, och ”little c”, vardaglig kreativitet och problemlösning samt förmågan att anpassa till förändringar (Hennessey & Amabile, 2010). Utöver dessa argumenterar Beghetto och Kaufman (2007) för ”mini-c” som representerar den kreativa processen i uppbyggnaden av personlig kunskap och förståelse, och ”Pro-c” vilken syftar till utvecklingen och kreativiteten av expertkunskaper på en professionell nivå (Kaufman & Beghetto, 2009).

Kaufman och Beghetto (2009) menar att ”little-c” spelat en viktig roll för att förklara vanliga missförstånd om kreativitet, så som att bara vissa personer kan vara kreativa, eller att

bara viss, framstående, kreativitet har betydelse. ”Little-c” hjälper till att poängtera vikten av kreativitet i vardagen och i vardagliga situationer så som hemma, i skolor eller på arbetsplatser.

Kreativitet och innovation inom offentlig sektor. Med de ökande möjligheterna att arbeta med parter utifrån har många företag och organisationer börjat utforska de resurser som finns i källor utifrån och från individer i andra områden, som nya vägar att finna innovativa idéer och lösningar (Lee, Hwang & Choi, 2012). Innovationsbegreppet har länge varit utbrett i den privata sektorn i många delar av världen. Ett ökat antal regeringar över världen försöker lära av den privata sektorns erfarenheter och experimenterar med begreppet både inom och utom regeringarna. Lee, Hwang och Choi (2021) har studerat statens roll i innovationsprocessen i några av världens mest innovativa länder där bland annat USA, Australien och Singapore har utvecklat principer för att arbeta med innovation på nationell nivå och arbetar aktivt för att skapa ett klimat som är gynnande för innovation.

Lee, Hwang och Choi (2012) menar att de största skillnaderna mellan innovation i privat och offentlig sektor är i den privata sektorn fokuseras mest på utveckling av nya produkter medan inom den offentliga sektorn ligger fokus på inte på utveckling av fysiska produkter, snarare för att utveckla service och höja mervärdet för allmänheten. En gemensam punkt ligger dock i att innefatta kunskaper utifrån i innovationsprocessen. Vidare menar dem att några av fördelarna med innovation för offentliga sektorn är möjligheter till ökad kvalitet på servicen, minskad användning av allmänna resurser och en ökad möjlighet att mobilisera ovanliga allmänna resurser.

Barret, Balloun och Weinstin (2005) har i sin forskning bland annat studerat vilken roll det kreativa arbetsklimatet har på arbetsprestationen inom den offentliga sektorn och hos ideella organisationer, alltså arbetsplatser som är icke-vinstdrivande. Resultatet visade att det finns ett samband mellan kreativt arbetsklimat och arbetsprestation, men att sambandet mellan kreativt arbetsklimat och en lärande organisation är ännu starkare. Ett kreativt klimat underlättar alltså för innovativt tänkande och för att vara en lärande organisation (Barret, Balloun & Weinstin, 2005). I en organisation med lärande inriktning har individerna förmågan skapa kunskap och anpassa och använda kunskapen, men även ha ett öppet sinne för olika perspektiv och vara engagerade i lärandet. Sambandet mellan ett kreativt klimat och innovativt tänkande, menar Barret, Balloun och Weinstin (2005) är till särskilt stor fördel för organisationer inom offentliga sektorn därför att dessa faktorer kan kontrolleras av ledningen. Det beror på att ju bättre ledningen förstår hur ett kreativt klimat påverkar beslut, desto bättre kan dem utveckla och influera prestationer.

McMurray och Williams (2004) har studerat sjuksköterskor inom offentliga sektorn i Australien med syftet att studien ska ligga till grund för utvecklandet av mer innovativa och kreativa förmågor. Resultatet i studien visade på samband mellan ledarskapsstil, längd på erfarenhet och kunskaper om organisationsstrukturen sammanlänkat med ledarskapsstil, vilket hade betydelse för sjuksköterskors förmåga att vara innovativa. Dock var det endast 5 % av deltagarna i studien som trodde att de var innovativa och hade den hade kunskap och förmåga som krävdes för det (McMurray och Williams, 2004).

Faktorer som stödjer kreativitet på arbetsplatsen

Klimatet. Med forskning har Amabile (1997) konstaterat att arbetsmiljön inom en organisation kan utgöra skillnaden mellan produktionen av nya, användbara idéer för växande av ett innovativt företagande och ett fortsatt arbete i gamla rutiner som successivt blir mindre användbara. Det finns många olika faktorer i arbetsmiljön som påverkar klimatet och förutsättningarna för kreativitet och Fairbank och Williams (2001) menade att en misslyckad förändring är den snabbaste vägen till ett misslyckande för ett företag. Tidspress är en annan aspekt som studerats där Hennessey och Amabile (2010) har visat att tidspress generellt sett påverkar negativt kreativiteten men att det framför allt spelar in vilken typ av tidspress som råder. Ofta i stressade situationer kan fokus försämrats på att lösa problem och att kreativiteten då försämrats. Men fokus kan hållas om individerna tror på vikten av att lösa problemet och då kan istället kreativiteten öka under tidspress. En annan viktig aspekt för arbetsmiljön är psykologisk trygghet, vilket innebär att de anställda känner sig trygga att säga vad de tycker, rapportera misstag eller att föreslå nya idéer (Hennessey & Amabile, 2010). Som ovan nämnt kan arbetsmiljön vara avgörande för att en organisation är kreativ. Komponentteorin för organisationskreativitet och innovation bygger på principen att när komponenterna organisationsmotivation, ledningens arbete och tillgängliga resurser överlappar varandra föreligger förutsättning för innovation. Med tillgängliga resurser menas till exempel tillräcklig expertis, relevant information och materiella resurser. Med ledningens arbete syftar Amabile (1997) till ledning på samtliga nivåer med målet att skapa en organisation där frihet och självständighet accepteras men även där kunskaperna att skapa effektiva arbetsgrupper med god kommunikation finns.

Att mäta organisationsklimatet. Ekvall skapade klimatskalan GEFA (1990) baserat på sina praktiska studier på förslagssystem och ledarskapsmetoder i slutet på 1960-talet och början på 1970-talet. Hans erfarenheter och forskning hade visat att lyckad implementering av dessa system till stor del var beroende av en god atmosfär på arbetsplatsen (Isaksen &

Ekvall, 2010). GEFA har tagits fram och testats i en lång rad studier och klimatdimensionerna har visat positiva relationer med ett antal utfallsvariabler såsom högre säljvolym, fler marknadsandelar, produktivitet och lönsamhet, större påverkan från implementering av nya sociala och tekniska system och förbättrad förmåga att implementera mer komplexa system (Isaksen & Ekvall, 2010).

GEFA av Ekvall (1990) består av tio klimatdimensioner som mäter om arbetsklimatet i organisationen är kreativt och innovativt eller stagnerande. Med stagnerande syftar Ekvall till ett klimat som inte utvecklas och där klimatet inte stödjer kreativitet. Nedan följer en beskrivning av de tio dimensionerna.

Dimensioner

Utmaning: Engagemang för verksamheten och dess målsättning. Hög utmaning visas hos motiverade människor som känner arbetsglädje medan låg utmaning karaktäriseras av likgiltighet, ointresse och apati inför arbetet.

Frihet: Hög grad av frihet innebär självständighet hos de anställda, de tar egna initiativ till lösningar, diskuterar problem och åtgärder och fattar egna beslut. Låg frihet visas av passivitet och instruktionsfixering.

Idéstöd: Syftar till det sätt nya idéer tas emot, både av anställda och chefer. Positivt klimat uppmuntrar till initiativ och att våga prova nya idéer i konstruktiv anda. Vid dåligt idéstöd ses främst hinder och fel, det automatiska nejdet härskar.

Tillit/Öppenhet: Känslomässig trygghet i relationerna vilket stimulerar idéer och åsikter. Öppen och rak kommunikation. Motsatsen till öppenhet innebär en misstänksamhet mot andra, rädsla att utnyttjas eller bli bestulen på idéer.

Livfullhet/Dynamik: Vid stark dynamik och livfullhet växlas mycket idéer och tankebanor. Motsatsen liknas vid stilla lunk där inget nytt sker.

Lekfullhet/Humor: Lättsam, otvungen atmosfär med skoj och skämt som blandar upp arbetets allvar. I ett mindre lekfullt klimat dominerar allvar och skoj och skratt betraktas som opassande.

Debatt/Mångfald: I en debatterande organisation råder mångfald av röster, erfarenheter och kunskaper. Motsatsen innebär ett auktoritärt mönster utan ifrågasättande.

Konflikter: Hög nivå av konflikter innebär förekomst av personliga emotionella spänningar inom organisationen där grupper och personer ibland hatar varandra. Strider och intriger är vanligt i den konfliktfyllda organisationen, medan i det motsatta klimatet agerar personerna moget, psykologiskt stabilt och kontrollerar impulserna bra.

Risktagande: Syftar till organisationens benägenhet att våga ta risker, vilket innebär att handla snabbt, ta tillvara på tillfällena och vågar prova hellre än utreder. I motsatt klimat råder en försiktig, utredande mentalitet innan beslut fattas.

Idétid: Den tid som finns i organisationen till att testa idéer och tankar som inte redan är inplanerade. Hög idétid innebär mer tid att testa förslag och idéer medan låg idétid innebär redan fullbokat schema.

Isaksen och Ekvall (2010) har studerat de två dimensionerna som representerar en spänning; debatt och konflikt. Dimensionerna är faktoriellt oberoende och korrelerar omvänt. Isaksen och Ekvall (2010) menar att debatt representerar en mer produktiv sida av spänningen medan konflikt istället är mindre produktiv. En utmaning för att nå ett klimat som gynnar innovation är därför att skapa den rätta nivån av debatt och utbyte av åsikter, utan att klimatet innehåller för mycket konflikt.

Ledarskap. Hennessey och Amabile (2010) fokuserar på den påverkan som arbetsmiljön har på kreativiteten hos individer, gruppen och även hela organisationer, och menar att det ofta är chefer och ledare som skapar miljön. De menar att man har sett positiva samband mellan stöd från arbetsledare och kreativitet hos de anställda vilka arbetare med kreativitetsprojekt. De faktorer som visats påverka mest positivt på upplevt stöd från ledare var att visa stöd för personens handlingar eller beslut, ge konstruktiv feedback i arbetet och att lägga märke till och erkänna goda prestationer. De faktorer som däremot visats påverka det upplevda stödet från ledare negativt är kontrollera de anställdas tilldelade uppgifter för ofta, att misslyckas med att sprida nödvändig information och att undvika att lösa problem. Hennessey och Amabile (2010) menar även att det är ledarna i organisationen som

kommunicerar ut att kreativitet i arbetet värderas eller inte värderas. Det har visats att individernas kreativitet på arbetsplatsen har varit som störst då individerna upplevt både sig själva som kreativa samtidigt som de upplevt att organisationen värdesatt kreativitet (Hennessey & Amabile, 2010).

Kommunikation. Hennessey och Amabile (2010) refererar till forskning av Zhou (2008) och menar att feedback, övervakning och utvärdering av arbete är nära relaterat och har olika effekt beroende på hur det lämnas över. Zhou (2008) i Hennessey och Amabile (2010) menar att ledarna kan påverka de anställdas kreativitet positivt genom att ge positiv feedback så ofta det går, ge både positiv och negativ feedback på ett informativt vis, ge feedback med riktning till utveckling, att underlätta med värdefull information och att ge de anställda en känsla av att de hela tiden kan utvecklas och bli bättre, samt att ge uppgiftsorienterad feedback istället personfokuserad.

Motivation till kreativitet

Organisationer letar konstant efter sätt att motivera sina anställda till att engagera sig i och visa ett innovativt beteende, något som är grunden i alla högpresterande organisationer (Vinarski-Peretz & Carmeli, 2011). Många forskare har ökat fokus på att finna arbetsförhållanden som uppmuntrar de anställda till att visa ett innovativt beteende på arbetet. Vinarski-Peretz och Carmeli (2011) har i sin forskning funnit samband mellan omsorg om kollegorna och engagemang i innovativa beteenden på arbetsplatsen. De menar att de anställda formar positiva arbetsrelationer där de känner en omsorg om varandra och psykologiska förutsättningar för psykologisk säkerhet, meningsfullhet och tillgänglighet vilket i sin tur leder till ett engagemang i innovativa beteenden på arbetsplatsen. Som definition på innovativt beteende på arbetsplatsen har de använt Scott och Bruces (1994) definition ”en process i flera steg där en individ ser ett problem, för vilket han eller hon skapar en ny idé eller lösning, arbetar för att främja och ge stöd åt den, och producerar en användbar prototyp eller modell till nytta och fördel för organisationen eller delar av den”.

Att behålla den egna kreativiteten i arbetet är beroende av att behålla den inre motivationen, vilket betyder två saker: du ska göra det du älskar, och du ska älska det du gör. Första steget är att hitta ett jobb som passar med den expertis, den kreativa förmågan och de starkaste inre motivationerna som en individ besitter. Andra steget är att hitta en arbetsmiljö som tillåter att behålla den inre motivationen hos individen samtidigt som nya idéer kan undersökas (Amabile, 1997). Det är slutsatser som Amabile (1997) gjort utifrån sina modeller för ”Komponentteorin för organisationskreativitet och innovation” och

”Komponentteorin för individuell kreativitet” samt ”Principen för inre motivation”, vilka alla hänger samman med varandra.

Med inre och yttre motivation utgår Amabile (1997) från Deci och Ryans (1985) definitioner vilka innebär att inre motivation utgörs från en inre drivkraft hos individen där denne känner en inre glädje att utföra uppgiften, medan yttre motivation grundas av yttre faktorer såsom belöning eller bestraffning.

Amabile (1997) menar att kreativitet i folkmun antas vara en egenskap som bara kreativa personer besitter, men Komponentteorin för individuell kreativitet menar snarare att alla personer med normal förmåga kan producera åtminstone lite kreativt arbete i vissa sammanhang, vid vissa tidpunkter och i rätt miljö. När faktorerna expertis, förmåga att tänka kreativt och inre motivation till uppgiften överlappar varandra är förutsättningarna för kreativitet som störst. Expertisen är grunden för kreativt arbete då goda kunskaper inom området anses öka chanserna för att nya idéer ska uppkomma, men även en person med extremt hög expertis behöver ha förmågan att tänka kreativt för att arbeta kreativt. Inre motivation till uppgiften är den tredje komponenten och det är den som avgör skillnaden mellan vad en person kan göra och vad personen kommer att göra på arbetsplatsen (Amabile, 1997).

Kaufman och Beghetto (2009) menar att Komponentteorin för individuell kreativitet är en av flera modeller där ”little-c” är bättre applicerbart än ”Big-C”, då modellen verkar vara mer anpassad till vardagskreativitet, men det senare är inte heller uteslutet.

Inre och yttre motivation behöver inte utesluta varandra utan kan fungera i kombination. Amabile (1997) lyfter fram tre faktorer som avgörande för om den inre motivationen stärks eller försvagas av att yttre motivation tillkommer och till att börja med är nivån av inre motivation viktig då det avgör hur djupt engagerad personen är i frågan. Andra faktorn som påverkar är vilken typ av yttre motivation som tillkommer då vissa kan höja och andra sänka den inre motivationen och tredje faktorn är tidpunkten då den yttre motivationen tillkommer. Sammantaget leder det till principen för inre motivation vilken Amabile (1997) beskriver ”Inre motivation främjar kreativiteten. Att kontrollera yttre motivation skadar kreativiteten, men att möjliggöra yttre motivation kan vara främjande, särskilt om den grundläggande nivån av inre motivation är hög”. Hennessey och Amabile (2010) menar att Shin och Zhou (2003) stöder Principen för inre motivation med forskning som visar att inre motivation delvis förklarade kreativiteten hos koreanska arbetare inom high-tech.

Hantera idéer

Ett väl fungerade förslagssystem för de anställda där alla är delaktiga är en billig men effektiv metod för att uppmuntra och dra nytta utav de anställdas deltagande (Fairbank & Williams, 2001). En effektiv metod för det är viktigare nu än någonsin då det är viktigt för ett företag att hela tiden anpassa sig till omvärlden och dess ständiga förändring. Trots att fördelarna är många och att trots att många företag menar att de gärna gör anspråk på de anställdas idéer och förslag är det inte vanligt med väl fungerande förslagssystem, utan många företag använder än idag den klassiska ”förslagslådan” i kafeterian eller annat gemensamt utrymme.

Fairbank och Williams (2001) menar att det finns ett antal anledningar till att den typen av system inte fungerar: De misslyckas att generera entusiasm eller motivera till att delta i förslagsprocessen, de belöningar som finns verkar ouppnåeliga eller inte attraktiva, många idéer förloras på grund av att processen att hantera dem tar för lång tid, många misslyckas att använda ens grundläggande informationsteknik som redan finns och slutligen riskerar misstro från de anställda på att systemet inte fungerar eller att de inte förstår syftet med det, att försvaga förslagssystemets funktion. De påpekar att det i stort sett inte funnits någon empirisk forskning på området tidigare och presenterar därför en modell för förslagssystem med en teoretisk bas i Vrooms förväntingsteori (1964) och Amabiles Komponentteori för individuell kreativitet (1997) och Principen för inre motivation. Tanken är att ett förslagssystem som främjar den inre motivationen samtidigt som den ökar den yttre motivationen men även förbättrar faktorer i den sociala miljön. Dessa kan vara känslan av individuell kontroll, process för att hantera nya idéer, metod för minimalt störande utvärdering och hög entusiasm för förändring och innovation.

Modellen bygger på de tre principerna att de anställda är mest motiverade att genomföra en uppgift då de: tror på sin förmåga att kunna hantera uppgiften med lyckat resultat, tror att genomförandet av uppgiften kommer vara avgörande för att nå ett resultat samt att de förväntar sig att resultatet kommer generera en belöning. Under varje princip har Fairbank och Williams (2001) ett antal punkter som bör uppfyllas för ett lyckat förslagssystem för de anställda.

Människor är generellt sett mer motiverade till att utföra sysslor för vilka de anser att de är kompetenta vilket betyder att med ökade förväntningar ökar engagemanget. Därför bör företaget:

1. Tillhandaha en enkel och tydlig elektronisk förslagsblankett
2. Underlätta samarbete
3. Snabbt bekräfta alla idéer som kommer in
4. Ha en policy att inga förslag nek

5. Bjuda in och uppmuntra deltagare 6. Publicera lyckade förslag. Om de anställda ser att tidigare förslag som kommit in implementeras, ökar motivationen till att delta (Fairbank & Williams, 2001).

För att förbättra och underlätta vägen mellan att en idé lämnas in till att belöning ges ut och även de anställdas uppfattning av att systemet fungerar finns ett antal tips att använda. Designa en öppen, snabb och interaktiv process, specificera en tidsgräns för att besvara alla förslag, underlätta kontakten mellan de som lämnar idéer och utvärderarna, använd ett tvärfunktionellt team för att koordinera utvärderingsprocessen, ändra teammedlemmarna regelbundet och tillåt de som lämnar idéer att kunna välja nivå av anonymitet.

Syfte

Syftet med studien är att kartlägga hur kreativt arbetsklimatet är hos lokalvårdarna i Serviceförvaltningen i Mölndals kommun, men även att se vad som motiverar de anställda till att vara kreativa på arbetsplatsen. Syftet är även att se hur organisationen tillvaratar idéer och förslag från medarbetarna och kunderna och hur det systemet kan utvecklas, framför allt för medarbetarna och kunderna.

Metod

Kvalitativ forskning syftar till att ge kunskap om den mänskliga världen genom valida beskrivningar av den och forskningsintervjuandet är alltså en kunskapsproducerande aktivitet (Kvale & Brinkmann, 2009). För att ha goda möjligheter att objektivt studera området och skapa nya kunskaper, utan tidigare antaganden, föll valet därför på en kvalitativ metod med Grundad teoridesign.

Grundad teori

Studien är inspirerad av grundad teori vilket syftar till att generera nya teorier (Willig, 2008). Designen skapades av Glaser och Strauss för att underlätta processen att skapa teorier som bygger på den insamlade datan, istället för att kontrollera teorier som redan existerar. Detta ska öppna upp ett utrymme för skapandet av nya teorier i nya sammanhang (Willig, 2008). Grundad teoridesign som forskningsmetod ger riktlinjer för att identifiera kategorier och dra länkar emellan dem, medan grundad teori som teori representerar slutprodukten av det som studeras, alltså det teoretiska ramverk som förklarar det studerade fenomenet. För att

identifiera och integrera kategorier samt att skapa teorier används ett antal strategier, bland annat konstant jämförande analys, teoretisk insamling och teoretisk kodning (Willig, 2008).

Forskningsprocessen i grundad teoridesign börjar med en inledande forskningsfråga för att fokusera på ett visst fenomen. Forskningsfrågan bör vara fokuserad utan att skapa antaganden och den kan omarbetas under forskningsprocessens gång för att fokusera mer smalt på det specifika fenomenet (Willig, 2008). Grundad teoridesign är förenlig med flera olika datainsamlingsmetoder, och i den aktuella studien har enskilda intervjuer samt fokusgruppsintervjuer använts. Tanken med datainsamlingen i grundad teoridesign är att den sker parallellt med analyseringen, för att slutligen nå teoretisk mättnad. Detta har skett då inga nya kategorier kan hittas i materialet, men Willig (2008) poängterar att detta snarare är en målsättning än något som med ofta fungerar i praktiken. Nästa steg i processen, kodningen, är den viktigaste och mest grundläggande delen av grundad teoridesign. Kodningen utförs på flera olika vis men grundas ur olika stora stycken av textmassan, allt från sidvis till radvis. Ju mindre stycken som studeras desto bättre, en avvägning som görs ur ett tidsperspektiv (Willig, 2008). Slutligen spelar det inte så stor roll hur, eller i vilket format, forskningsresultaten presenteras. Viktigast är att samtliga delar finns med i form av resultatet, vad resultatet betyder, hur forskningsprocessen gick till samt relevant litteratur på området.

Grundad teoridesign har i så stor utsträckning som möjligt följts men då tiden för den aktuella studien var knapp fick forskaren av praktiska skäl påbörja teoriinsamlingen innan datainsamlingen var gjord. Studien avslutades dock med fortsatt teoriinsamling.

Organisationen

Den aktuella kommunen har enligt sin hemsida ungefär 61000 invånare och 4800 anställda inom den kommunala verksamheten. Det finns tio olika förvaltningar varav Serviceförvaltningen är en av dem, med uppdraget att ”svara för vissa av kommunens kärnverksamheter, både operativt och strategiskt för att uppnå en kostnadseffektiv verksamhet genom ett enhetligt arbetssätt och ett renodlat resursutnyttjande”. Inom förvaltningen är cirka 350 personer anställda, fördelat på fyra operativa verksamheter vilka i sin tur är organiserade i olika enheter. Verksamheten bygger på en affärsrelation med övriga förvaltningar och svarar inom kommunen för till exempel biluthyrning, budservice, fastighetsförvaltning, måltidsproduktion, postservice, IT och lokalvård. Tanken med verksamheten är att utveckla gränsöverskridande men enhetliga arbetsformer för att effektivisera verksamheten och kunna konkurrera med externa utförare av motsvarande tjänster.

Den operativa verksamheten Produktion hade, enligt Serviceförvaltningens verksamhetsberättelse för 2011, 257 anställda varav 83 av dem arbetar inom lokalvård. Lokalvårdarna är fördelade på tre enheter med varsin enhetschef och över dem arbetar även en lokalvårdschef. Verksamheten svarar för städning av kommunens skolor, förskolor, gymnasieskolor, kontorslokaler och externa verksamheter som till exempel Räddningstjänsten.

Deltagare

Lokalvårdare. Två fokusgruppsintervjuer gjordes med sammanlagt 15 lokalvårdare inom kommunen. Deras arbetsuppgifter gäller i huvudsak lokalvård av skolor, förskolor, äldreboenden, Stadshuset och övriga lokaler vilka kommunen äger. Samtliga intervjupersonerna var kvinnor och den genomsnittliga åldern var 42 år. De hade i genomsnitt arbetat som lokalvårdare inom organisationen i 18 år och spridningen var från 3 år till 37 år. 4 av deltagarna hade som högst avslutat en grundskoleutbildning och 9 av dem hade som högst avslutat en gymnasieutbildning. Resterande deltagare hade högre utbildning eller utbildning i annan form som högst avslutade utbildning.

Enhetscheferna. En fokusgruppsintervju gjordes med de tre enhetschefer som ansvarar för samtliga lokalvårdare i kommunen vilket betyder att de ansvarar för ungefär 30 personer var. Förutom personalansvaret har enhetscheferna ett ekonomiskt ansvar. Enhetscheferna var alla tre kvinnor och åldrarna var 51, 36 och 58 år gamla. De har haft tjänsten som enhetschefer i 3 månader, 2 år och 2 år.

Kunderna. Två enskilda intervjuer gjordes med kunder till lokalvårdarna där den ena arbetar som avdelningschef på Infrastruktur och utveckling vilken är en av de fyra avdelningarna på Gatukontoret och den andre är Medicinskt ansvarig sjuksköterska på Vård- och omsorgsförvaltningen. Båda intervjupersonerna har ansvaret över andra tjänstemän alternativt administrativ personal inom respektive förvaltning. Båda personerna är kvinnor och faller inom ålderskategorin 36-45 år.

Lokalvårdarna som fyllde i formuläret GEFA (Ekvall, 1990) i pappersform eller på internet var 30 till antalet. Medelåldern var 47 år och de hade i snitt arbetat som lokalvårdare inom organisationen i 12 år. 7 av dem hade en grundskoleutbildning som högst avslutade utbildning och 17 av dem hade gymnasieutbildning som högst avslutade utbildning. Resterande deltagare hade en högre avslutad utbildning eller utbildning i annan form. Samtliga deltagare i studien var kvinnor.

Material

Intervjuguides. Semistrukturerade intervjuer är den mest använda metoden för datainsamling inom kvalitativ forskning i psykologi (Willig, 2008). Delvis beror det på att det är en metod för datainsamling som går att kombinera med ett antal olika metoder för dataanalys, till exempel diskursanalys eller grundad teori, men det beror även på att det är en metod som är lätt att arrangera och genomföra (Willig, 2008).

Tre olika semistrukturerade intervjuguides konstruerades där en riktades till lokalvårdarna, en till enhetscheferna och en till kunderna. Intervjuguiderna hade inledningsvis ett antal självbiografiska frågor som ”*vilka är dina arbetsuppgifter?*” för att introducera deltagarna och försöka göra dem bekväma i situationen (Morgan, 1998). Samtliga intervjuguides berörde de gemensamma huvudområdena kreativitet, motivation till kreativitet, ledarskapet, arbetsklimatet och system för idéer och gav möjlighet för intervjuledaren och deltagarna att röra sig fritt mellan huvudområdena samt att ställa ytterligare följdfrågor.

Fokusgruppsintervjuer är en metod som snabbt ökar i popularitet (Willig, 2008). Förutom att metoden är tidseffektiv är dess styrka särskilt att interaktionen mellan deltagarna i sig är en källa av information, att mobilisera deltagarna till att svara på och kommentera varandras bidrag till diskussionen genererar ytterligare data (Willig, 2008). I det aktuella fallet hade fokusgruppen en homogen sammansättning, där deltagarna har delat nyckeldrag, samt redan existerat som grupp, då de delar arbetsplats.

GEFA. För att undersöka hur kreativt lokalvårdarnas arbetsklimat användes frågeformuläret GEFA (Ekvall, 1990) som ett komplement till intervjuerna. Formuläret består av femtio påståenden utifrån tio klimattdimensioner och syftar till att mäta organisationens förmåga till nytänkande och förändring. Påståendena besvarades från 0-3 (0 = stämmer inte alls, 1 = stämmer i viss mån, 2 = stämmer ganska bra, 3 = stämmer i hög grad) och de fem påståendena på varje dimension summerades sedan för att ta fram ett medelvärde för varje dimension. Dimensionerna som mättes med GEFA var: *utmaning, frihet, idéstöd, tillit/öppenhet, livfullhet/dynamik, lekfullhet/humor, debatt/mångfald, konflikter, risktagande och idétid.*

Procedur

Deltagarna valdes ut tillsammans med en kontaktperson på Serviceförvaltningen. Denne arbetar som Kvalitets- och miljöcontroller på Serviceförvaltningen och kontaktade deltagarna och samordnade intervjuerna. Kontaktpersonen skickade inför intervjuerna ut

information angående intervjuerna och även intervjuledarens kontaktuppgifter för att ge deltagarna möjlighet att ställa frågor inför intervjuerna. Till samtliga lokalvårdare inom Serviceförvaltningen skickades även enkäten GEFA ut via e-mail innan fokusgruppsintervjuerna ägde rum och även där bifogades information och kontaktuppgifter.

Fokusgruppsintervjuer. Fokusgruppsintervjuerna med lokalvårdarna ägde rum i ett konferensrum på Serviceförvaltningens kontor dit de blivit inbjudna av kontaktpersonen genom sina enhetschefer. De var 8 stycken vid första tillfället och 7 stycken vid andra tillfället. Morgan (1998) rekommenderar 6-10 personer i varje grupp, beroende på hur involverade deltagarna är i ämnet. En relativt stor fokusgrupp har både för- och nackdelar ur ett etiskt perspektiv (Morgan, 1998). Ifall ämnet är känsligt för deltagarna att tala om i grupp är en större gruppstorlek negativt, men att höra andra tala om ämnet kan underlätta för varje individ att själv välja en nivå att öppna sig på.

De blev inför intervjuerna informerade om att deltagandet var frivilligt och att deras personliga uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt samt att intervjuerna spelades in. Morgan (1998) rekommenderar att bjuda på dryck eller något ätbart då att äta tillsammans tenderar att stimulera kommunikationen och konversationen inom en grupp, vilket är viktigt för fokusgrupperna. Vid dessa intervjuer bjöds därför på kaffe. Då bordet i konferensrummet var avlångt valde intervjuledaren att placera sig centralt på en långsida för att undvika att avståndet till någon av deltagarna blev för långt (Morgan, 1998). Den ena gruppen träffades fredag eftermiddag innan arbetsdagens slut och den andra gruppen träffades måndag eftermiddag innan arbetsdagens slut. Båda intervjuerna tog 90 minuter att genomföra.

Proceduren såg likadan ut vid fokusgruppsintervjun med enhetscheferna, med skillnaden att den träffen ägde rum i ett konferensrum på Serviceförvaltningen. Enhetscheferna var tre till antalet och bjöds vid tillfället på kaffe. Under intervjun placerade intervjuledaren sig centralt vid bordet för att undvika att avståndet till någon av deltagarna blev för långt. Intervjun tog ungefär 30 minuter att genomföra.

Enskilda intervjuer. De enskilda intervjuerna med kunderna skedde på deras respektive arbetsrum efter avtalat möte genom kontaktpersonen. Intervjupersonerna informerades om att deras deltagande var frivilligt, att samtalen spelades in och att deras personliga uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt. Intervjuerna tog ungefär 30 minuter vardera att genomföra.

Analysmetod. Det inspelade materialet transkriberades för att sedan kunna analyseras utifrån Grundad teori. Ett induktivt synsätt användes för att mening för mening plocka ut nyckelbegrepp, så kallade koder, ur texten. Ur dessa framträdde kategorier som i sin tur

identifierade kategorier på högre nivå, vilka representerade meningsfulla enheter (Willig, 2008). Exempel:

Tema: Kreativitet

Kategori definition. Koder: problemlösning, flexibel, förbättringar, förändringar

Kategori inspiration. Koder: fritt tänkande, engagerade, olika arbetssätt

I linje med Grundad teori var det först i ett senare skede som kategorierna kopplades samman med befintliga teorier, då syftet med Grundad teori är att skapa nya teorier som grundats ur datamaterialet.

GEFA. Som ett komplement till intervjuerna har formuläret *GEFA* (Ekvall, 1990) skickats ut till samtliga lokalvårdare inom Serviceförvaltningen i Mölndals kommun. Detta skedde genom att kontaktpersonen på Serviceförvaltningen skickade ut ett e-mail med information om studien och formuläret, kontaktuppgifter och även en länk till att fylla i *GEFA* elektroniskt via ett webbformulär på internet. Ett slutdatum sattes för ifyllnaden av formuläret och påminnelse skickades ut till samtliga en vecka efter första utskicket. Då alla lokalvårdare inte har tillgång till datorer på sina arbetsplatser togs *GEFA* med i pappersform till fokusgruppsintervjuerna, för att garantera att alla intervjudeltagarna även deltog i klimatmätningen. Dessa fylldes i på plats innan intervjuerna startade och då fanns även möjlighet att på plats ställa frågor.

Genom det statistiska analysprogrammet SPSS analyserades sedan den erhållna datan från klimatformuläret *GEFA* (Ekvall, 1990). Utifrån dessa framtogs ett medelvärde och en standardavvikelse för det kreativa klimatet totalt samt för varje dimension för sig. Resultatet jämfördes med Ekvalls riktlinjer för ett stagnerat eller innovativt arbetsklimat. Innan sammanräkningen gjordes vändes skalan för dimensionen konflikt då höga poäng i denna dimension är negativt för ett kreativt arbetsklimat.

Etik

Kvale och Brinkmann (2009) och Willig (2008) menar att det är ytterst viktigt för forskaren att följa ett antal etiska riktlinjer då det ligger i forskarens intresse och ansvar att skydda deltagarna från all form av skada samt bevara deras psykologiska välmående och värdighet. Därför har i detta fall särskilt hänsyn tagits till informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll. Informerat samtycke syftar till att deltagarna fått information om studiens syfte i stora drag, att deltagandet är frivilligt och att

de när som helst kan dra sig ur, vilka fördelar och risker som finns med projektet samt känner till upplägget i stort. Att utlova konfidentialitet innebär att inga uppgifter som kan röja deltagarnas privata identitet kommer att lämnas ut. Deltagarna blev även tillfrågade om det var okej att spela in intervjuerna samt fick när som helst ställa frågor.

Kvale och Brinkmann (2009) menar att forskaren bör vara medveten om att en intervju kan ha konsekvenser för deltagarna, något som tagits med i beaktningen. Till forskarens roll hör att försöka uppnå en hög vetenskaplig kvalitet på kunskapen som publiceras, vilket har varit en målsättning här, och innebär en strävan mot att de resultat som publiceras ska vara så korrekta och representativa som möjligt för det aktuella forskningsområdet. Det är även viktigt att vara medveten om balansgången mellan professionell distans och personlig vänskap i forskarens roll (Kvale & Brinkmann, 2009). Även Willig (2008) påpekar att vi bör reflektera över forskarens personliga inblandning i processen och forskningsresultatet och inbjuder även forskaren till att tänka på sina egna reaktioner till ämnet och ge möjlighet till att skapa ny förståelse och nya insikter.

Resultat

Det kreativa arbetsklimatet

Formuläret GEFA av Ekvall (1990) visar hur kreativt arbetsklimatet är utifrån tio dimensioner och presenteras i tabellen nedan. Resultaten visas tillsammans med Ekvalls (1990) riktlinjer för ett stagnerande respektive ett innovativt arbetsklimat. Grupp 1 representerar de 15 lokalvårdare som deltog i fokusgruppsintervjuerna och Grupp 2 är samtliga lokalvårdare som svarat på formuläret, alltså både de 15 från fokusgruppsintervjuerna samt 15 via internet.

Variabel	<i>Grupp 1/Grupp 2</i>		<i>Stagnerande/Innovativa</i>			
	M	SD	M	SD	M	M
Utmaning	1.11	0.55	1.01	0.64	1.63	2.38
Frihet	1.43	0.45	1.29	0.52	1.53	2.10
Idéstöd	1.65	0.37	1.56	0.36	1.08	1.83
Tillit/Öppenhet	1.31	0.47	1.11	0.54	1.28	1.78
Livfullhet/Dynamik	1.09	0.55	0.87	0.58	1.40	2.20
Lekfullhet/Humor	1.29	0.50	1.09	0.53	1.40	2.30
Debatt/Mångfald	1.40	0.48	1.30	0.53	1.05	1.58
Konflikter	1.33	0.38	1.18	0.46	1.40	0.78
Rishtagande	1.29	0.38	1.14	0.48	0.53	1.95
Idétid	1.24	0.55	0.99	0.58	0.97	1.48

Not: Grupp 1 N = 15, Grupp 2 N = 30, Max poäng 3, Min poäng 0

Höga värden i dimensionerna indikerar på ett kreativt arbetsklimat förutom i dimensionen konflikt, där höga värden syftar till att det finns negativa konflikter i organisationen vilket är hämmande för kreativitet och innovation. Resultatet för de 30 lokalvårdare som deltog i studien visade på låga, stagnerande, resultat på sex av dimensionerna. Utav de tio dimensionerna låg resultatet mellan riktlinjerna för stagnerande och innovativt för dimensionerna *idéstöd*, *debatt/mångfald*, *konflikter* och *rishtagande*.

Intervjuer

Utifrån det transkriberade materialet togs ett antal nyckelbegrepp ut vilka skapade kategorier. Detta gjordes för de tre grupperna för sig, det vill säga lokalvårdarna, enhetscheferna och kunderna för att sedan hitta gemensamma teman från de olika intervjuerna. Flera teman hängde samman med varandra, men kunde även skiljas åt och de som hittades var: Kreativitet, Motiverande faktorer, Klimat, Kommunikation med kunder och Hantera idéer.

Tema: Kreativitet

Kategori definition. Koder: problemlösning, flexibel, förbättringar, förändringar

Kategori inspiration. Koder: fritt tänkande, engagerade, olika arbetssätt

Lokalvårdarna menade att för dem är kreativitet problemlösning, att vända och vrida på saker och ting för att se det på ett nytt sätt. Att inte vara inrutad utan istället flexibel. Deras chefer menade att kreativitet för dem är att komma med förslag och idéer på förbättringar eller förändringar, de menade även att det är skillnad på kreativitet hemma eller på arbetsplatsen, och tyckte att det ska vara så. Lokalvårdarna ansåg att de kan vara kreativa när som helst det uppstår ett problem, men att tid och möjligheten att testa olika saker eller nya metoder, underlättar för dem att vara kreativa. Kunderna beskriver kreativitet som ”möjligheten till fritt tänkande utan ramar och begränsningar” och ”nya eller andra sätt, utvecklingsfokus, förändrat arbetssätt”. Kunderna, som själva även är chefer, menar att kreativitet ser olika ut för olika individer och gynnas av olika typer av arbetssätt. Någon kan bli kreativ av att läsa, någon annan av att gå på seminarium och en tredje av att göra gruppövningar. Olika arbetssätt och att lära sig olika saker tror de ökar förutsättningarna, men även kultur med möjlighet till ett fritt tänkande för individerna. Båda kunderna menade att kreativitet och engagemang för dem är samma sak, eller hänger nära samman. Om medarbetarna är engagerade blir de kreativa.

Tema: Motiverande faktorer

Kategori drivkraft. Koder: friare händer, lugn och ro, organisation, lärandet

Kategori inspiration. Koder: mässor, redskap, ansvar, utbildning, skojigheter

Kategori belöning. Koder: förbättringsidé, biobiljett, pris, julkaffet

Både lokalvårdarna och enhetscheferna talade om motiverande faktorer i tre olika sammanhang. Dels vad som driver dem att vara kreativa i arbetet, vad de önskar mer av för att öka kreativiteten och dels vilka faktorer som motiverar dem att komma med nya idéer och även skicka in dem. Enhetscheferna menade att det är en fungerande organisation som driver dem och att tydligare mål men friare händer samt lugn och ro hos medarbetarna hade ökat kreativiteten hos dem alla. Lokalvårdarna trodde att de skulle ha större möjlighet att vara kreativa om de hade en lyhörd och kunnig chef som förstod deras arbete, mer frihet, flexibilitet och eget ansvar över sina arbetsuppgifter. De var medvetna om att kostnaderna är ett problem, men tror att de skulle vara mer inspirerade och motiverade och komma med fler kreativa idéer om de fick komma ut och se hur andra jobbar, åka på mässor och testa olika redskap, så som de gjorde förr. Den ena kunden menar att det som är drivande för henne är lärandet. Förbättringsprocessen mot bättre resultat och samarbetet med andra i det.

Både lokalvårdarna och enhetscheferna beskriver senaste utbildningen som ett lyckat projekt. Då fick de bevis på att de är certifierade lokalvårdare och fick utbildning i olika maskiner, det ekonomiska perspektivet, metoder och vad som ingår i ett serviceyrke. Enhetscheferna menade att det var intressant för alla och lokalvårdarna sa att de borde gå den utbildningen oftare, ”så att man inte glömmer bort”. Förutom utvecklingsdagarna som uppskattat hålls varje år önskade lokalvårdarna gemensamma aktiviteter, till exempel teambuildingsaktiviteter. ”Lite mer skojigheter hade vi behövt, som till exempel fånarna på fortet” sa någon.

Lokalvårdarna menade att det som motiverar dem att komma på kreativa idéer och lösningar är i första hand för sin egen del för att underlätta det egna arbetet, men även för arbetsplatsens skull och för att det ska gynna många. Alla som skickar in en förbättringsidé till Serviceförvaltningen belönas med en biobiljett och deltagarna berättade att det belönas med bättre priser ju bättre den inskickade idén är. Lokalvårdarna ansåg att ”vi behöver inte få någonting, hellre att det sker snabba beslut, att det man ber om görs” men att ”biobiljetterna kanske gör att det blir av att man skickar in, en liten morot”. Om de ändå skulle önska en belöning menade lokalvårdarna att de helst vill ha en halvdag ledigt eller att pengar kanske är mest drivande. Grupperna pratade gott om hur det var förr, då fick de som kom med bra idéer pengar och blommor vid julkaffet och de menar att belönandet idag sker mer anonymt. Enhetscheferna trodde att någon typ av kollektiv belöning till gruppen kan peppa folk att skicka in sina idéer, istället för den personliga belöning som är idag.

Tema: Klimatet

Kategori Osämja. Koder: avundsjuka, oro i boet, påtryck utifrån, missnöjt, tufft

Kategori Förändringsmotstånd. Koder: neddragning, kvällsstädning, saknar stabilitet

Kategori Intern kommunikation. Koder: APT, återkoppling, tillgänglighet

Kategori Engagemang. Koder: trivs, engagerade, serviceinriktade, gemenskap

Några av lokalvårdarna menade att arbetsklimatet var bra mellan kollegorna men att det förekommer osämja och avundsjuka. De menade att det finns påtryckningar utifrån, folk som är missnöjda och hotar med uppsägningar av kontrakt, vilket påverkar klimatet negativt. Enhetscheferna höll med om att klimatet på arbetsplatsen är tufft, att lokalvårdarna hamnar i kläm mellan kunder och övriga organisationen och att de får ”ta det ena med det andra” och att det känns att ”de är längst ut på listan”. De berättade även att sjukfrånvaron är hög vilket båda grupperna ansåg påverkar klimatet negativt. Samtliga ansåg att det är ”oro i boet” och att det behövs lugn och ro för att arbetsklimatet ska bli bättre.

Deltagarna berättade om två stora förändringar som lokalvårdarna i Serviceförvaltningen genomgått de senaste åren. Det ena var en omorganisation där en tredjedel av de anställda varslades och det andra var ett pågående projekt om kvällsstädning. Enligt deltagarna saknas fortfarande struktur efter neddragningarna för snart tre år sedan. Det har varit ett antal omorganisationer senaste åren och samtliga menade att det fortfarande är snurrigt och att det inte har fungerat särskilt bra sedan dess. Ingen av enhetscheferna arbetade inom Serviceförvaltningen vid tiden för neddragningarna, men de vittnade om medarbetarnas missnöje samt var medvetna om behovet av struktur samt lugn och ro som nu efterfrågas. Lokalvårdarna menade att de inte ens vet hur organisationen ser ut för tillfället, men att de tror att en ny är på gång, igen.

Kvällsstädningen är ett pågående projekt som ingen av deltagarna var positivt inställda till. Lokalvårdarna menade att ”de sa innan att det var på frivillig basis men så blev det inte alls, om de hade lyssnat på oss i det skedet kanske det hade kunnat bli mycket bättre”. Förändringen orsakade enligt lokalvårdarna ramaskri och avundsjuk hos vissa. De sa även att ”det var inte alls roligt, vi mådde skit men ingen brydde sig, det var tufft” och de uttryckte en besvikelse över att ingen kommit ut för att kolla hur de hade det och att ingen utvärdering gjorts, något som i förväg utlovades.

Enhetscheferna sa att de träffar medarbetarna en gång i månaden då de har APT, arbetsplatsträffar, och ibland då de är ute på arbetsplatserna men i övrigt sker mesta

kommunikationen över telefon. Detta på grund av avstånden och att det är lättaste vägen att nå ut. På APT går de igenom protokoll och information och sedan får lokalvårdarna arbeta i mindre grupper med verksamhetsmålen. Enhetscheferna menade att det är det är medarbetarna som själva ska komma med punkterna till dagordningen då det är deras forum, och att det enligt dem fungerar bra.

Även lokalvårdarna menade att APT är deras eget forum, men sa att det ofta är mycket information också och ett problem som de nämnde var ”viss info hinner ändra sig från deras möten till vår APT och innan det når ut till oss”. Generellt sett tyckte de att APT fungerar bra och att det är roligt att träffa likasinnade, det vill säga andra lokalvårdare. De menade att det är en fördel att diskutera i mindre grupper då det finns dem som inte pratar alls annars. Samtidigt såg de det som ett stort problem om inte alla får samma information och de menade att ledarskapet är viktigt då det annars finns risk för osämja i grupperna. De påtalade även att det finns dem som inte är så säkra på språket och att de inte vet ifall enhetscheferna är uppmärksamma på det. För dessa personer kan det vara svårt att ta till sig allt som sägs på APT, och att samtala i ännu mindre grupper eller att cheferna åker ut på arbetsplatserna oftare skulle förbättra för dessa personer och även för hela gruppen.

Lokalvårdarna efterfrågade bättre tillgänglighet hos sina ledare och tog som exempel ”idag är alla tre borta, då är ingen tillgänglig, plocka två åt gången istället så en är tillgänglig” och att ”jag sökte henne för flera veckor sedan, ringer aldrig tillbaka”. De menade att det bland annat leder till att kunderna blir irriterade, vilket inte alls är roligt och att det är därför kunderna ofta pratar direkt med lokalvårdarna istället. De berättade om tidigare ledare som varit betydligt mer ute på arbetsplatserna, kunde deras namn och deras arbetsuppgifter ”han var med ute och städade, honom kunde man verkligen prata med”. De menade att de innan fick reda på mer vad som hände, vad som skulle ske, de fick information och veckoscheman på mail och bättre daglig kontakt. Deras uppfattning var att cheferna för matproduktionen är mer ute på arbetsplatserna hos de anställda och att de har bättre kommunikation. Något som lokalvårdarna uppmärksammade och påpekade att de faktiskt tillhör Serviceförvaltningen allihop, men att de ändå förstår att det är enklare för deras chefer då de är fler från matproduktion på varje arbetsplats.

Lokalvårdarna själva efterfrågade bättre återkoppling och respons från sina chefer. ”Man bryr sig mer om de bryr sig om oss” sa någon. Arbetet var enligt dem roligare förr, då de liksom enhetscheferna berättade, hade större ansvar. De hade gärna haft eget ansvar över beställningarna av produkter och material och påpekade att ”det är vi själva som är experterna, vi vet vad vi behöver och vad som är bra”. Förutom ansvar efterfrågades på flera

håll "tid" och bättre vikariesituation men även fler besök från enhetscheferna på arbetsplatserna. "Det hade gett oss mycket mer uppmuntran, folk jobbar mycket bättre om man blir uppmuntrad".

Kunderna menade att engagemang och kreativitet går hand i hand, det ena leder till det andra och att det är ungefär samma faktorer som påverkar till engagemang och kreativitet. De ena sa "jag inbillar mig att de som trivs, och då kanske är kreativa och engagerade, är mer serviceinriktade". Enhetscheferna nämnde att de tror att engagemanget hos lokalvårdarna behöver höjas för att nå högre motivation till kreativitet och deras tanke var att det som behövs är lugn och ro och att lokalvårdarna ska få större ansvar själva.

En av kunderna anser att en förbättringspotential som finns hos Serviceförvaltningen och lokalvårdarna är att känna samhörighet och tillhörighet. Hon menar att det inte gäller bara lokalvårdarna utan hela kommunen, att alla borde tänka mer att de arbetar för samma arbetsgivare och är kollegor. Hon menar att om man ber någon om hjälp får man ibland höra att "det är inte min sak, det är han där bortas uppgift" istället för att ha en vilka att hjälpa till och vara stolt över att representera Serviceförvaltningen och hela kommunen. Det är något hon tror att de med ett högre engagemang och en högre trivsel gör.

Tema: Kommunikation med kunder

Kategori Dialog. Koder: öppen, småsaker, dagligen

Kategori Kommunikationsväg. Koder: förkorta, blankett, aktivitet

Kategori Bemötande. Koder: tråkig attityd, brist, tråkigt

Kategori Projekt. Koder: arbetsplats, drift, projektgrupp

Lokalvårdarna menade att det är väldigt olika hur trevliga personalen (kunderna) på de olika arbetsplatserna (objekten) är. "Det är ett lotteri tycker jag om de hälsar eller inte". Någon berättade att rektorn på en skola kommit fram första gången någonsin och hälsat för att berätta att någon på skolan tagit livet av sig "då passar det att prata med oss, hon hade aldrig ens hälsat innan men då passade det för att hon var tvungen" var reaktionen. Flera menade att kommunikationen var bättre förr och att det finns viss information om eleverna som kan vara bra om de som vuxna arbetande på skolorna känner till. Till exempel för att öka förståelsen för avvikande beteenden hos vissa barn, eller för säkerhetens skull då det finns barn med skyddade identiteter på vissa av skolorna.

Lokalvårdarna tror inte att så många av kunderna uppmärksammar och skickar mail till Serviceförvaltningen för att ge dem beröm, utan snarare för att komma med klagomål,

men att vissa rektorer ändå uppmärksammar dem och är nöjda. Kommunikationen till kundernas kunder, eller lärare och pedagoger, ansåg de vara mycket bra. ”Vi pratar med dem dagligen, dem har vi en öppen dialog med” något de ansåg är bra för samarbetet. Det är enligt lokalvårdarna inga problem om kunderna vill ha hjälp med småsaker som till exempel att byt tid på städet. Skulle de ha större önskemål som fönsterputsning förklarar lokalvårdarna för kunderna att det inte ingår i avtalet som finns, eller vägleder dem till rätt person att prata med. Men ett gott samarbete är det positivt inställda till då det enligt dem gynnar båda parter. Några av lokalvårdarna har suttit med i arbetsmiljögrupper ute på skolor vilket varit bra för informationen och delaktigheten, men att det gjorts frivilligt på fritiden, för att det underlättat för lokalvårdarna själva.

Kunderna som deltagit i den aktuella studien arbetar på kontor där lokalvårdarna sköter städningen. Båda två berättade att det är ungefär samma lokalvårdare som de möter varje dag, vilket enligt dem är positivt för kommunikationen, men att de oftast inte utbyter mer än en hälsningsfras. Den ena kunden påpekade att det finns en hel del som skulle kunna göras för att förbättra kommunikationen mellan dem och lokalvårdarna. Först och främst förkorta kommunikationsvägen, då det enligt henne vore bättre om de pratade direkt med lokalvårdarna istället för som nu, att hon pratar med sin chef som pratar med lokalvårdarnas chef. Även om dialogen inte är öppen och direkt mellan dem och lokalvårdarna trodde hon på en förbättring om det dels fanns ett telefonnummer dit de kunde ringa direkt för kontakt eller om lokalvårdarna kunde lämna en blankett ute på arbetsplatsen där kunderna kunde skriva meddelanden eller synpunkter. Hon efterfrågade också mer aktivitet från lokalvårdarnas sida att själva ta kontakt med kunderna, vara nyfikna och fråga ifall kunderna är nöjda. På så sätt skulle dialogen öppnas upp och servicen förbättras. Hon menade att man ibland är försiktig med att gå fram direkt till personen och säga någonting och att det då skulle underlätta med ett formulär att skriva på. Anledningen till att man är försiktig med att prata direkt till lokalvårdarna och säga vad man tycker och tänker, tror hon är att det är en målgrupp man är rädd för att påtala brister till, utan istället vill lyfta.

Den andre kunden menade att bemötandet från lokalvårdarna inte alltid är så positivt. Det har hänt att hon påtalat brist i städningen och då mötts av protester och tråkig attityd, ”skitsur på mig blev hon för att jag sa till”, berättade kunden. Vidare menade hon att bemötandet är särskilt tråkigt då de faktiskt är kollegor och har samma arbetsgivare. För henne är det viktigt med en ömsesidig förståelse och respekt. Hon påpekade att ”som lokalvårdare kommer du och stör i jobbet, det går inte att komma ifrån” men att ”jag fattar att detta är lokalvårdarens arbetsmiljö också men det är åt bägge hållen det ska funka”.

Kunden berättade om ett nyligen genomfört projekt där lokalvårdarna, men även andra delar av Serviceförvaltningen, deltagit tillsammans med henne och hennes medarbetare. Kundens och hennes medarbeters arbetsplatser skulle byggas om till landskap för att effektivisera ytorna. Hon menade att projektet ibland drevs ganska otydligt och att det bland annat uppstått konflikt mellan den del av Serviceförvaltningen som arbetat med projektet och den delen som skötte den dagliga driften. ”Projektet går in och gör grejer och glömmer att ta med den dagliga driften, så kommer städarna och undrar va faaan har ni gjort nu?”. Kunden trodde att liknande frågor och många andra kunde undvikits genom att ha en projektgrupp med representanter från alla avledningen och regelbundna möten där alla fått information om hur arbetet fortskred.

Båda kunderna hade även förslag om att gå ut med bättre information om vad kunderna kan förvänta sig i form av städning på arbetsplatsen. De trodde att de i dagsläget förväntar sig något som det inte finns pengar till. Om de vet vad de istället hade rimliga förväntningar skulle folk inte klaga, trodde de.

Tema: Hantera idéer

Kategori Befintligt system. Koder: synpunkts- och felhanteringssystem, skicka in, respons, belöning

Kategori Forum. Koder: idégrupp, gemensamma arenor, brukarråd

Samtliga intervjugrupper berättade att kommunen har ett gemensamt synpunkts- och felhanteringssystem på hemsidan och intranätet, dit anställda eller medborgare kan anmäla fel de upptäcker i kommunen eller om de har förbättringsidéer. Alla deltagarna visste hur systemet fungerar men det var inte alla som hade provat att skicka in någonting, eller var särskilt intresserade av att göra det. ”Man löser det själva, utan att skicka in förslag” sa ena lokalvårdsgruppen. I gruppen med enhetschefer och i andra lokalvårdsgruppen hade några stycken skickat in förslag, fått respons och blivit belönade. De sa också att man på hemsidan kan se förslag som andra skickat in.

Även kunderna kände till och använde sig av systemet. Den ene anser att det gemensamma systemet är en viktig grund för samarbetet inom kommunen, över förvaltningarnas gränser. Hon ansåg att systemet är bra och bör införas i ett större perspektiv. Den andre kunden ansåg att systemet fyller sin funktion, men att det är mer än ”klagomur” än ett ”kreativt forum”.

Lokalvårdarna menade att de hela tiden får idéer och sprider dem utan att tänka särskilt på det, ”man kan göra såhär istället, va bra!”. Det kan vara allt möjligt från hur man moppar en stor bred korridor på snabbaste sättet, till hur man rengör en viss maskin lättast och många tankar sprider dem från mun till mun. ”Vi skulle kunna ha en idégrupp, undrar om man kan få en biobiljett om man skickar in det förslaget?” sa en av lokalvårdsgrupperna. De påpekade att tanken var god men att man i så fall inte får träffas så ofta då de tror att idéerna i så fall kommer att ta slut då de idag inte har så mycket idéer ens att ta med till APT. De berättade även att de under senaste utvecklingsdagarna som varit haft många förbättringsidéer men att de inte hört någonting om vad som hänt med dem idéerna.

Att ta emot idéer och förslag från medborgarna är enligt den ena av kunderna något de strävar efter att utveckla. De har som målsättning ett aktivt inflytande på individnivå, men då deras kunder ibland har funktionsnedsättningar som försvårar kommunikationen kan det vara ett problem. Dock har de kontakt med föreningar som representerar målgruppen för att bredda kunderna och medborgarnas inflytande över kommunen.

Båda kunderna ansåg att det behövs gemensamma arenor där de kan träffas tillsammans med andra representanter för att diskutera utvecklingsfrågor, kreativa lösningar, samarbeten med mera. Den ena kunden menade att det finns någon form av möten mellan hennes förvaltning och Serviceförvaltningen men att hon tror det sker med fast personal och att man bör rotera vilka som deltar för ”inflöde av nya perspektiv och infallsvinklar”. Hon menade även att det finns grupper med representanter från hennes förvaltning och matproduktion, men att det inte finns liknande där lokalvården representerar. Då möten inte sker spontant finns här enligt henne en stor utvecklingspotential.

Den andra kunden menade att det hos henne funnits ett brukarråd med representanter från Serviceförvaltningen vilket var ”en grymt bra idé”. Det var det kreativa forumet dit man kunde ta större frågor, men fungerade även som ett bra forum för kommunikation och information då de där fick reda på vad som var på gång och vilka planer som fanns. Hon påpekade att hur väl brukarrådet fungerade var väldigt relaterat till vem som höll i mötena, att den ene personen gav betydligt mer respons och entusiasm. Brukarrådet är enligt kunden nedlagt men hon efterlyste återinförandet då de ”behöver prata på det sättet, inte bara klaga”.

Diskussion

Syftet med studien är att kartlägga hur kreativt arbetsklimatet är hos lokalvårdarna i Serviceförvaltningen i Mölndals kommun, men även att se vad som motiverar de anställda till att vara kreativa på arbetsplatsen. Syftet är även att se hur organisationen tillvaratar idéer och

förslag från medarbetarna och kunderna och hur det systemet kan utvecklas framför allt ur medarbetarnas men även kundernas perspektiv.

Inledningsvis diskuteras därför resultatets identifierade teman samt resultatet av frågeformuläret GEFA (Ekvall, 1990) utifrån vad som är relevant för syftet. Det görs under rubrikerna Klimatet, Kreativitet, Faktorer i arbetsmiljön och Hantera. Efter det antas ett kritiskt förhållningssätt till studiens metod där uppsatsens styrkor och svagheter diskuteras. Efter det sammanfattas resultatet i ett antal förslag till Serviceförvaltningen och förslag ges på framtida forskning.

Resultatdiskussion

Klimatet. Klimatet i organisationen studerades dels genom att en mätning gjordes med frågeformuläret GEFA (Ekvall, 1990) och dels genom det deltagarna berättade under intervjuerna. Ett gott och kreativt arbetsklimat har visats kunna generera en rad fördelar. Förutom kreativitet och innovation (Hennessey & Amabile, 2010) har organisationskreativitet visats ha samband med psykologiskt välmående (Rasulzada & Dackert, 2009).

Lokalvårdarna och deras chefer menade att arbetsklimatet hos dem är tufft och att de ofta hamnar i kläm mellan kunder och övriga Serviceförvaltningen. Det finns mycket påtryckningar utifrån, folk är missnöjda och det hotas med uppsägningar av kontrakt vilket påverkar klimatet negativt. Vidare är sjukfrånvaron hög och samtliga ansåg att det råder allmän ”oro i boet” vilket inte är bra för klimatet. Trots det menade några av lokalvårdarna att klimatet är bra kollegorna emellan, något som tycks vara motsägelsefullt.

Resultatet av mätningen med frågeformuläret GEFA jämfördes med Ekvalls medeltal för stagnerande och innovativa arbetsklimat. Sex av klimatdimensionerna visade på resultat lägre än riktlinjerna för stagnerande och dessa var utmaning, frihet, tillit/öppenhet, livfullhet/dynamik, lekfullhet/humor och idétid. Ingen utav dimensionerna visade på resultat i nivå med riktlinjerna för ett innovativt klimat men fyra av dimensionerna hamnade på en nivå mellan stagnerande och innovativt. Dessa var idéstöd, debatt/mångfalld, konflikter och risktagande. Resultatet av GEFA stämde väl överens med vad som framkom av intervjuerna och det kan konstateras att arbetsklimatet ligger på en stagnerad nivå.

Lokalvårdarna riktade negativ kritik mot Serviceförvaltningen gällande två större förändringar som de genomgått de senaste åren. Det ena var en stor omorganisation där en tredjedel av personalstyrkan varslades och det andra handlade om ett pågående projekt gällande kvällsstädning. Enligt lokalvårdarna hade förändringarna orsakat ”ramaskri och

avundsjuka”. Fairbank och Williams (2001) menade att ”att misslyckas med en förändring är den snabbaste vägen till ett misslyckande för ett företag”. Med stor sannolikhet är ledningen i Serviceförvaltningen medveten om att kvällsstädningen inte var ett projekt de lyckades införa med gott resultat och att de har ett antal punkter att lära av till framtiden. Lokalvårdarna menade att det utlovats att kvällsarbete skulle vara på frivillig basis, att någon skulle komma ut på plats till dem samt att utvärdering borde göras men att inget av detta skett. En fråga som väcks är hur förändringsbenägna lokalvårdarna egentligen är. Är de kanske mer motvilliga till förändringar än andra grupper? Många av dem har trots allt inte bytt arbetsplats på väldigt många år. Nu är det kanske svårare för dem än för andra grupper att byta jobb, men det är oftast upp till individen själv att välja om man vill förändra sin situation eller fortsätta i gamla banor. Man kan också anta att personer som byter jobb oftare har lättare att hantera de förändringar som dyker upp.

Lokalvårdarna efterfrågade också bättre återkoppling och respons från cheferna. ”Man bryr sig mer om de bryr sig om oss” sa någon. Med bättre återkoppling och stöd skulle förutsättningarna för klimatdimensionen idéstöd förbättras men även engagemanget i innovativa beteenden på arbetsplatsen (Vinarski-Peretz & Carmeli, 2011).

Som enhetscheferna nämnde är lokalvårdarnas situation tuff, bland annat därför att de är ”längst ut på listan”. De är lågutbildade med ett lågavlönat yrke i en offentlig sektor. Kunderna nämnde att bemötandet från lokalvårdarna inte alltid är så bra och att de ibland undviker att ge kritik eller komma med önskemål då det är en målgrupp man hellre vill lyfta än påtala brister till. Lokalvårdarna själva verkar inte dela samma bild då de bland annat ansåg att kontakten med kunderna var god och likaså stämningen mellan kollegorna, så en tanke som väcks är hur deras självinsikt ser ut. I flera sammanhang menar lokalvårdarna att problemen beror på ledningen och cheferna eller kommunikationen med dem. Frågan är om så stor del av problemet verkligen beror på ledningen eller om det är så att det ligger i lokalvårdarnas natur att rikta kritiken åt annat håll än till sig själva, kanske på grund av en bristande självinsikt. Då McMurray och Williams (2004) studerade sjuksköterskor i Australien ansåg bara 5 % av sjuksköterskorna att de hade förmågan att vara kreativa. En anmärkningsvärt låg siffra som kan tolkas som bristande självinsikt och självförtroende snarare än bristande kreativ förmåga.

Kreativitet. Deltagarna i studien fick själva beskriva vad kreativitet är för dem. Tanken med det är för att utgå ifrån deras egen definition, ha ett öppet synsätt inför vad som är kreativitet för dem istället för att utgå ifrån forskarens perspektiv. Lokalvårdarna och deras enhetschefer hade en liknande syn på kreativitet medan kunderna såg lite annorlunda på det.

Hennessey och Amabile (2010) menar att den gällande definitionen på kreativitet är ”förmågan att producera arbete som är nytänkande, av hög kvalitet och användbart”.

Problemlösning, att vara flexibel och att komma med förslag på idéer på förbättringar eller förändringar var definitionen på kreativitet som lokalvårdarna och cheferna använde. Det stämmer överens med vad Hennessey och Amabile (2010) och Beghetto och Kaufman (2007) kategoriserar under ”little c”, alltså en mer vardaglig kreativitet. Utöver uppdelningen i ”Big-C” och ”little-c” argumenterar Beghetto och Kaufman (2007) för ”mini-c” och beskriver det som den kreativa processen i uppbyggnaden av personlig kunskap och förståelse och vilket ligger till grund för all kreativitet och utveckling av ny kunskap. Detta är en undermedveten process vilken kunderna i studien menar att man kan stimulera på olika vis, till exempel genom seminarium eller gruppövningar, men är inte något som lokalvårdarna eller deras chefer talade om. Kunderna talade om kreativitet i ett lite större perspektiv nämligen ”möjligheten till fritt tänkande utan ramar och begränsningar” eller ”nya eller andra sätt, utvecklingsfokus, förändrat arbetssätt” och de påpekade även att kreativitet är individuellt. Denna beskrivning skulle kunna sägas ligga närmre ”Big-C” då fokus ligger på utveckling i det stora och kan antas vara till nytta för andra. Att förstå och veta att betydelsen av kreativitet skiljer sig för lokalvårdarna och deras kunder är viktig då de delar arbetsplats. I vissa sammanhang kan de även komma att arbeta tillsammans, till exempel i projektgrupper eller diskussionsgrupper.

Faktorer i arbetsmiljön. Deltagarna pratade om motivation och vad som motiverar dem ur olika perspektiv men valet gjordes att samla perspektiven under samma rubrik. Det är dels vad som motiverar eller driver dem till att vara kreativa, dels vilka faktorer de tror skulle öka kreativiteten och slutligen vilka faktorer som motiverar dem att skicka in sina idéer eller förslag.

Enhetscheferna menade att det som motiverar, eller driver, dem är en strävan mot en väl fungerande organisation med tydligare mål men friare händer, samt lugn och ro. Att nå dit skulle öka kreativiteten hos alla, trodde dem. Lokalvårdarna ansåg att det som driver dem att vara kreativa i arbetet är för att underlätta för sin egen eller andras skull och för arbetsplatsen skull. Ingen av deltagarna nämner att det är yttre faktorer såsom belöning eller bestraffning som driver dem till kreativitet utan de talar istället om organisationen, att utveckla och förbättra den, som en drivande faktor. Det betyder inte att till exempel lönen inte är en motiverande faktor för dem att gå till jobbet, men lokalvårdarna själva nämnde inget sådant som motivation till kreativitet, snarare tydde deras svar på att de hade en inre drivkraft.

Amabile (1997) menar att yttre och inre motivation inte behöver utesluta varandra utan kan fungera i kombination.

Lokalvårdarna trodde att deras motivation till att vara kreativa skulle öka om de hade en lyhörd och kunnig chef som förstod deras arbete. De efterfrågade även mer frihet, flexibilitet och eget ansvar över sina arbetsuppgifter. Förr fick de åka på mässor för att testa olika redskap och komma ut och se hur andra jobbar, och de menade att de skulle vara mer inspirerade och motiverade att komma med kreativa idéer om de fick göra det igen. Zhou (2008) i Hennessey och Amabile (2010) menade att ledarna kan påverka de anställdas kreativitet positivt genom att ge feedback på ett informativt vis. Feedbacken ska ha utvecklingsriktning och vara uppgiftsorienterad. Detta är något som lokalvårdarna efterfrågar då de menade att de önskar en kunnig chef som förstår deras arbete. Att inte ha tillräcklig kunskap om arbetsuppgifterna och gör att det blir svårt att ge konstruktiv och uppgiftsorienterad kritik. Kunskap och förståelse bakom feedbacken skulle även kunna öka de anställdas känsla av att hela tiden utvecklas och blir bättre. Deltagarna efterfrågade även frihet, tid, flexibilitet och eget ansvar vilket representerar några av Ekvalls klimatdimensioner (1990). Med högre frihet och idétid skulle organisationsklimatet vara mer moget för kreativitet.

Enligt Komponentteorin för individuell kreativitet kan alla personer med normal förmåga producera åtminstone lite kreativt arbete i vissa sammanhang, vid vissa tidpunkter och i rätt miljö (Amabile, 1997). När komponenterna förmåga att tänka kreativt, kunskap och inre motivation till uppgiften överlappar varandra är förutsättningarna till kreativitet som störst. Amabile (1997) menar att den inre motivationen är skillnaden mellan vad en person kan göra och vad denne kommer att göra på arbetsplatsen. Lokalvårdarna efterfrågade även att få åka iväg på mässor, testa redskap och se hur andra arbetar, alltså ökad kunskap inom området. Med ökad kunskap, både för lokalvårdarna och deras chefer, skulle enligt dem själva den inre motivationen öka och i sin tur kreativiteten. Något som stämmer väl överens med Komponentteorin för individuell kreativitet (Amabile, 1997). I detta fall finns god potential till att öka både komponenterna kunskap och inre motivation, vilket skulle kunna öka det överlappade området, individuell kreativitet, avsevärt. Kaufman och beghetto (2009) har i sin forskning poängterat att ”little-c” är bättre applicerbart än ”Big-C” i Komponentteorin för individuell kreativitet. Det är en poäng som kan bekräftas i den aktuella studien då både lokalvårdarna och enhetscheferna syftade till kreativitet som faller in under ”little-c” just i det här sammanhanget.

Amabile (1997) menar att arbetsmiljön kan utgöra skillnaden mellan produktionen av nya, användbara idéer för ett växande och innovativt företag och ett fortsatt arbete i gamla rutiner. Hon menar att Komponentteorin för organisationskreativitet och innovation bygger på komponenterna organisationsmotivation, ledningens arbete och tillgängliga resurser (till exempel kunskap) och när dessa komponenter överlappar varandra föreligger förutsättning för innovation. Med ledningens arbete menar Amabile (1997) en ledning på samtliga nivåer där frihet och självständighet accepteras men även där kunskaperna att skapa effektiva arbetsgrupper med god kommunikation finns. Intressant att anmärka är att det är just de här komponenterna som lokalvårdarna och enhetscheferna har pekat ut som svaga. Det skulle kunna ses som positivt att de anställda redan är medvetna om de svaga komponenterna och efterfrågar förbättring. Troligtvis är de då mer mottagliga för en förändring just på de planerna i framtiden.

Om en anställd skickar in en idé eller ett förbättringsförslag kan den personen inom kommunen bli belönad med ett pris. Ju bättre förslaget är desto finare är priset. Alla som skickar in ett förslag belönas med en biobiljett. Lokalvårdarna menade att biobiljetten kanske gör så att det blir av att man skickar in idén men att det inte är det som driver dem. De ansåg istället att det i första hand är för att underlätta för andra. Istället för biobiljetter önskar de sig att det sker snabba beslut och ”att det man ber om görs”. En halv dags ledigt eller pengar tror de skulle vara mer drivande eller att som förr, bli uppvaktad vid julkaffet. Enhetscheferna föreslog även en kollektiv belöning och trodde att det skulle peppa folk att skicka in sina idéer.

Även om kreativiteten hos de anställda förbättras kvarstår ett problem i att de anställda ska vara motiverade att dela med sig av sina idéer till övriga inom Serviceförvaltningen och kommunen. Det konstateras att biobiljetterna kan fungera som en morot för att det ska bli av att skicka in en idé via intranätet. Det är dock ingen av deltagarna som nämner att övriga, bättre, priser motiverar dem. Fairbank och Williams (2001) påtalar att en vanlig svaghet med förslagssystem av typen ”förslagslådan” är att de belöningar som finns ofta är oattraktiva eller ouppnåeliga. Vidare diskussion om förslagssystemet förs under ”hantera idéer”.

Hantera idéer. Innovation innebär att omsätta kreativa idéer i praktiken och för att öka möjligheterna ytterligare vänder sig många företag och organisationer inte bara till de anställda utan till källor utifrån och individer omkring organisationerna för att finna innovativa idéer och lösningar (Lee, Hwang & Choi, 2012). I Mölndals kommun finns ett

synpunkts- och felhanteringssystem på hemsidan dit anställda och medborgare kan skicka sina synpunkter.

Samtliga deltagare i studien kände väl till det synpunkts- och felhanteringssystem som idag finns inom kommunen, även som vissa beskrev det som ”idésystem” och andra som ”förslagssystem”. Erfarenheten av systemet skiftade då vissa hade skickat in förslag, fått respons och blivit belönade medan andra verkade ointresserade och ansåg att ”man löser det själv, utan att skicka in förslag”. På hemsidan visas förslag som andra skickat in och systemet är även till för kommunens medborgare, inte bara de anställda. Kunderna som deltog i systemet ansåg att systemet är en bra grund över förvaltningarnas gränser men att det är mer en ”klagomur” än ett ”kreativt forum”.

Fairbank och Williams (2001) har designat ett förslagssystem med teoretisk bas i Amables Komponentteori för individuell kreativitet (1997). Modellen bygger på de tre principerna att de anställda är mest motiverade att genomföra en uppgift då de tror på din förmåga att genomföra uppgiften med lyckat resultat, tror att genomförandet av uppgiften kommer vara avgörande för att nå ett resultat samt att de förväntar sig att resultatet genererar en belöning. Grunden ligger i att människor är mer motiverade till att utföra sysslor för vilka de anser att de är kompetenta, vilket betyder att med ökade förväntningar ökar engagemanget.

Det befintliga systemet verkar idag fungera relativt bra då de anställda känner till det och vet hur det används. En svaghet ligger i att flera inte anser att det lönar sig att skicka in sina förslag utan att de hellre löser problemen själva. De verkar inte se att deras bidrag kan vara till nytta för andra. Att inskickade förslag belönas med ett pris kan fungera som en morot och motivera vissa, men det är även viktigt att de anställda ser att deras bidrag gör skillnad för andra. Fairbank och Williams (2001) har ett antal förslag som de menar ökar engagemanget. Att snabbt bekräfta alla förslag som kommer in, ha en policy att inga förslag nekas och att publicera lyckade förslag. Då lokalvårdarna talade om vad som motiverar dem att skicka in förslag menade några att det var bättre förr, då man blev uppvaktad vid julkaffet, om man skickat in ett bra förslag. Det vore en tanke att återinföra det då det vore gynnande både ur ett marknadsförande perspektiv och för att bekräfta att förslag implementeras.

Som nämnt ansåg en av kunderna att det befintliga systemet fungerar mer som en ”klagomur” än ett ”kreativt forum” och flera av deltagarna kom med ett antal förslag på modeller som de trodde skulle vara bra för att hantera kreativitet och synpunkter.

Från båda håll efterfrågas fler gemensamma arenor där både lokalvårdare och kunder möts. Mer information om vad som händer ute på arbetsplatserna skulle underlätta för samtliga parter men en potentiell vinst skulle även vara att ett högre engagemang och ökad

känsla av sammanhållning. Att träffas för att diskutera den gemensamma arbetsplatsen skulle möjligen öka känslan av att alla är kollegor och anställda av samma arbetsplats, något som en av kunderna lyfte fram som utvecklingspotential. Förutom, eller i samband med, projektgrupper efterfrågas en typ av brukarråd där potentiella förbättringar och kreativa lösningar kan diskuteras. Att rotera deltagarna i grupperna ansågs nödvändigt och gynnande för kreativiteten.

Kortare kommunikationsväg efterfrågades från kunderna då det skulle underlätta vid eventuella synpunkter eller önskemål angående städningen. Att till exempel ha en blankett ute på arbetsplatserna där kunderna kan lämna synpunkter direkt till de berörda lokalvårdarna. Behovet av en blankett eller en uttalad metod för kortare kommunikationsväg verkar dock skilja sig då flera av lokalvårdarna anse sig ha en god, daglig kommunikation med till exempel pedagogerna på skolorna.

Lokalvårdarna träffar sina enhetschefer vid arbetsplatsträffar, APT, en gång i månaden. De föreslog att ibland träffas i mindre grupper för att uppmuntra även de som pratar mindre till att göra sina röster hörda men även få större möjlighet att ställa frågor. Någon föreslog att skapa en idégrupp som ett forum där kollegorna kan träffas för att diskutera och tipsa varandra om kreativa lösningar på arbetsplatserna.

Metoddiskussion

Till studien valdes en kvalitativ metod då det gav störst möjlighet av producera nya, breda kunskaper om lokalvårdarnas arbetsklimat och kreativitet. Till den kvalitativa metoden användes en Grundad teoridesign då den syftar till att generera nya teorier utan tidigare antaganden (Willig, 2008). Av hänsyn till tidsbegränsningen av denna studie har Grundad teori inte kunnat användas fullt ut då forskaren var tvungen att ha vissa förkunskaper om ämnet inför intervjuerna. Teoriinsamlingen fortsatte dock efter att intervjuerna genomförts. Fördelen med en kvalitativ metod är att den genererar en djupare och bredare kunskap men nackdelen är att det är svårt att som forskare förhålla sig helt objektiv och att veta vad som eventuellt påverkar och hur.

Som ett komplement genomfördes en mätning av hur kreativt arbetsklimatet var med frågeformuläret GEFA (Ekvall, 1990). Formuläret skickades ut av kontaktpersonen på kommunen via kommunens interna mail för att deltagarna skulle se att det var via ledningen och inte direkt utifrån vilket trodde skulle öka svarsfrekvensen. Dock var det endast 15 personer som svarade via webbformuläret och resterande 15 deltagare svarade på frågeformuläret i anslutning till intervjuerna, trots upprepade påminnelser från

kontaktpersonen. Ett problem som kan ha bidragit till den låga svarsfrekvensen var att tillgängligheten av datorer är begränsad på lokalvårdarnas arbetsplatser och att vissa inte ansåg att de ville lägga tid hemma på arbetsrelaterade frågor.

Fokusgruppsintervjuer valdes som metod för att den är tidseffektiv och för att dra fördel av interaktionen mellan deltagarna (Willig, 2008). Detta gjorde det möjligt för forskaren att träffa 15 lokalvårdare och deras tre enhetschefer, något som annars varit svårt på grund av tidsbristen. Morgan (1998) rekommenderar 6-10 deltagare i en fokusgrupp och i den aktuella studien deltog 8 personer vid första tillfället och 7 personer vid andra. Detta upplevdes av forskaren som lite för många då det var några personer som hade möjlighet att gömma sig. Inför intervjuerna informerades deltagarna av intervjuledaren att deltagandet var frivilligt men då de blivit ditkallade av enhetscheferna finns en risk att de inte ansåg sig ha ett eget val att delta.

Det finns alltid en viss risk att deltagarna påverkas av social önskvärdhet, en risk som är särskilt stor i fokusgrupper (Morgan, 1998). I den aktuella studien upplevdes dock inte deltagarna vara rädda för att uttrycka negativ kritik mot ledningen eller cheferna, trots att de var medvetna om att de skulle ta del av resultatet av studien. Det bör ändå nämnas att den sociala kontext i vilket deltagarna befann sig kan ha påverkat. Att andra kollegor lyssnar, att intervjuerna gjordes på arbetsplatsen och inte på neutral mark, att intervjuerna spelades in samt intervjuledarens närvaro är speciella och ovana förhållanden som kan påverka reaktioner så väl som vad som sägs. En av fokusgruppsintervjuerna med lokalvårdarna gjordes fredag eftermiddag vid arbetsdagens slut, någonting som kan ha påverkar resultatet negativt då de upplevdes mindre engagerade än den andra gruppen. Den intervjun var även den första intervjuledaren genomfört med en grupp så det finns en möjlighet att dennes teknik utvecklats något till nästkommande tillfällen. Detta ses inte som ett problem då det transkriberade materialet från intervjuerna analyserats som ett.

Intervjuerna med kunderna gjordes enskilt på deras respektive arbetsplatser, något som de själva valt. Precis som vid övriga intervjuer informerades deltagarna om att samtalen spelades in, var frivilliga att delta i och att personuppgifterna kommer att behandlas med konfidentialitet i enlighet med Kvale och Brinkmann (2009) och Willig (2008).

Till intervjuerna konstruerades tre olika semistrukturerade intervjuguider vilka berörde de gemensamma huvudområdena och hade samma upplägg. Fördelen med semistruktur är att det ger möjlighet till flexibilitet och är lätt att arrangera och genomföra (Willig, 2008). Det gjorde det möjligt att anpassa intervjuerna efter vilka områden deltagarna var mest intresserade av att diskutera och även att vara flexibel mellan fokusgrupperna.

En avgränsning angående antalet deltagare gjordes på grund av tidsbegränsningen för studien. Att inkludera två av kunderna gjordes för att få ytterligare ett perspektiv på lokalvårdarnas arbetsklimat men även för att utveckla hur kreativa idéer kan hanteras i kommunen.

Slutsatser och rekommendationer

Syftet med studien är att kartlägga hur kreativt arbetsklimatet är i Serviceförvaltningen i Mölndals kommun, men även att se vad som motiverar de anställda till att vara kreativa på arbetsplatsen. Syftet är även att se hur organisationen tillvaratar idéer och förslag från medarbetarna och kunderna och hur det systemet kan utvecklas.

Resultatet från intervjuerna och mätningen med GEFA av hur kreativt arbetsklimatet är överensstämde med varandra i att klimatet är stagnerande. Intervjuerna visade att arbetsklimatet är tufft, att sjukfrånvaron är hög och att det finns en hel del påtryckningar utifrån från missnöjda kunder.

Lokalvårdarna och deras enhetschefer menade att det som motiverar och driver dem att vara kreativa på arbetsplatsen är att utveckla och förbättra organisationen. För att bli mer kreativa efterfrågar lokalvårdarna frihet, flexibilitet och eget ansvar men även konstruktiv feedback grundad i kunskap och förståelse från chefer och ledare men även nya kunskaper från till exempel mässor och studiebesök. Mässor och studiebesök är något som kan öka kreativiteten direkt och inte bara öka motivationen till det.

För att förbättra arbetsklimatet och öka kreativiteten föreslås:

- Bättre tillgänglighet av chefer, till exempel genom fler enhetschefer eller platschefer, vilka har mer tid för återkoppling och konstruktiv feedback grundad i kunskap och förståelse
- Åka på mässor och göra studiebesök för att se hur andra jobbar.
- Öka sammanhållningen genom projektgrupper men även genom gruppövningar

Det synpunkts- och felhanteringssystem som idag finns inom kommunen kände samtliga deltagare till och vissa hade använt det. Systemet behöver utvecklas så att de anställda anser att deras bidrag kan vara till nytta för andra för att öka engagemanget.

För att utveckla systemet föreslås:

- Fortsätt informera och göra reklam för systemet och dess syfte

- Marknadsför systemet genom att till exempel prisbelöna bra förslag vid julkaffet
- Fortsätt att belöna samtliga inskickade förslag med ett mindre pris
- Större priser som föreslås är t ex kollektiv belöning, ledighet, pengar eller officiell uppvaktning
- Snabbt bekräfta alla förslag som kommer in, ha en policy att inte neka något förslag samt att publicera lyckade förslag

Föreslås gör även:

- Inför gemensamma forum mellan förvaltningarna där de anställda träffas och diskuterar kreativa idéer och lösningar, rotera medlemmar regelbundet
- Inför projektgrupper där berörda parter, anställda inom Serviceförvaltningen och övriga kommunen träffas och diskuterar gemensamma frågor samt aktuell information
- Att APT ibland förs i mindre grupper för att öka chanserna att alla bidrar
- Träffar där lokalvårdarna diskuterar kreativa lösningar och utbyter erfarenheter, t ex i samband med APT

Framtida forskning

För fortsatt forskning inom området hade det varit intressant att jämföra arbetsklimatet hos lokalvårdarna i Serviceförvaltningen i Mölndal med lokalvårdare i andra städer och inom privat sektor för att se om det finns skillnader och var de i så fall ligger. Då mätningen med GEFA delvis syftar till att ge ett mått på kreativiteten före eventuella förändringar är det även intressant att göra ytterligare mätningar i framtiden för att se eventuella skillnader.

Referenser

- Amabile T.M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, vol. 40, 39-59.
- Beghetto, R.A., & Kaufman, J.C. (2007). Toward a Broader Conception of Creativity: A Case for mini-c Creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 1, 73-79.
- Barret, H., Balloun, J. L., & Weinstein, A. (2005). The impact of creativity on performance in non-profits. *Wiley InterScience Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.* 10, 213-223.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum Press.
- Ekvall, G. (1990). *Work climate. Manual form A*. Stockholm, Sweden: G. E. Organizational Psychology.
- Fairbank, J. F., & Williams, S. D. (2001). Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology. *Creativity and Innovation Management*, vol. 10, no. 2.
- Hennesey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *The Annual Review of Psychology*. Annual Reviews. 61: 569-98.
- Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010). Managing for Innovation: The two Faces of Tension in Creative Climates. *Blackwell Publishing Ltd*. Vol 19, No 2.
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (uppl. 2). Lund: Studentlitteratur.
- Kaufman, J.C., & Beghetto, R.A. (2009). Beyond Big and Little: The Four C Model of Creativity. *Review of General Psychology*. Vol. 13, No. 1, 1-12.

- Lee, S. M., Hwang, T., & Choi, D. (2012). Open innovation in the public sector of leading countries. *Management Decision*. Vol. 50 Iss: 1pp. 147-162.
- Morgan, D. L. (1998). *Planning Focus Groups*. SAGE Publications.
- McMurray, A., Williams, L. (2004). Factors impacting on nurse manager's ability to be innovate in a decetralized management structure. *Journal of Nursing Management*. 12, 348-353.
- Rasulzada, F., & Dackert, I. (2009). Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors. *Creativity Research Journal*. 21(2-3), 191-198.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innivative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*. Vol. 37, No 3. 580-607.
- Shin, S.J., Zhou, J. (2003). Transformational leaderchip, conservation, and creativity: evidence from Korea. *Acad. Manage*. 46:703-14.
- Vinarski-Peretz, H. & Carmeli, A. (2011). Linking Care Felt to Engagement in Innovative Behaviors in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Conditions. *Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts*. Vol. 5. No 1, 43-53.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, Wiley.
- Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative Research in Psychology. Adventures in theory and method*. (uppl. 2). England: Open University Press.
- Zhou, J., (2008). i Hennesey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *The Annual Review of Psychology*. Annual Reviews. 61: 569-98.
- Hämtad 18 maj från Mölndals stad: www.molndal.se
- Mölndals stad. (2011). Verksamhetsberättelse Serviceutskottet.