

PM: Kreativt klimat i det privata arbetslivet

Annika Zika-Viktorsson & Hans Björkman

En innovation är en idé som omsatts i praktiken. En innovation kan vara en ny produkt eller tjänst, men också något mer abstrakt som ett nytt arbetssätt eller en process. För att vara konkurrenskraftiga behöver företag utveckla innovationer men i och med kraven på kostnadseffektivitet och riskreducering införs utvecklingsprocesser som riskerar att minska utrymmet för kreativa aktiviteter och experimenterande med ny kunskap.

En stark innovationsförmåga i företag är en av förutsättningarna för tillväxt liksom för sysselsättning och utvecklade arbeten. En innovation är en lösning på ett problem. Det är många faktorer som behöver samverka för att innovation ska kunna ske. Riktigt var en innovationsprocess börjar och slutar går inte att säga. Grundläggande är dock den mänskliga kompetensen och kreativiteten. Därmed blir det viktigt hur kunskapsutveckling, reflektion och nytänkande stötts och tas om hand i organisationen. Det är människor som genererar idéer och som realiserar dem.

Möjligheterna för ett företag att åstadkomma innovationer är beroende av en lång rad faktorer. Vid sidan av produkternas mognad, tekniska förutsättningar, ekonomi och produktionskrav påverkar även konkurrenssituationen, lagstiftning och samhällsstöd. Men även mindre påtagliga aspekter kopplade till de interna förhållandena i ett företag är nog så viktiga. Sådana förhållanden är tillgång på kompetens, kulturen, arbetssätt, processer och sist men inte minst det klimat som råder. Detta beror på att all innovation har sin utgångspunkt i mänsklig kreativitet. En viktig del i innovationskapaciteten blir därmed förmågan att skapa ett klimat som stimulerar kreativitet och entreprenöriella beteenden.

44 procent av svenska företag med mer än tio anställda bedrev under 2004-2006 innovationsverksamhet enligt en undersökning av SCB. Undersökningen visade också att det var vanligare att stora företag (minst 250 anställda) bedrev innovationsverksamhet. Oavsett storlek så var det en högre andel industriföretag än tjänsteföretag som bedrev innovationsverksamhet (51 respektive 39 procent). Av företagen inom industrin bedrev 81 procent av de stora företagen innovationsverksamhet. Motsvarande siffra för tjänstesektorn var 61 procent.

Unionen¹ har genomfört en studie om kreativt arbetsklimat. En enkät genomfördes under hösten 2007 och 1300² personer svarade. Dessa var slumpvis utvalda ur medlemsgrupper med industritjänstemän.

Kreativt klimat

Fokus för den här undersökningen är det kreativa klimatet på arbetsplatser. Klimatet på en arbetsplats formas i samspelet mellan människor och uppgifter samt formerna för styrning och ledning. Ett kreativt arbetsklimat stimulerar till nytänkande och initiativ. Klimatet formas genom samspelet mellan människorna på en arbetsplats men också av arbetsuppgifterna, rutinerna och metoderna. Medarbetarnas kompetens och attityder har stor betydelse för klimatet, men det är organisationen som skapar förutsättningarna och sätter gränserna. Ett

¹ Unionen har ca 500 000 medlemmar i det privata näringslivet. Unionen organiserar medlemmar i de teknik- och kunskapsbaserade sektorerna av arbetsmarknaden.

² Ca 41 procent kvinnor och 59 procent män. Genomsnittlig ålder var 42 år.

kreativt klimat karaktäriseras av *frihet att utbyta idéer* och att det finns *stöd för nya idéer* genom att en arbetsgrupp lyssnar på sådana och att initiativ uppmuntras. Det måste också finnas *idétid*, d v s utrymme att pröva idéer. Det behöver finnas *dynamik* och *lekfullhet* i organisationen, liksom utrymme för *debatt* och mångfald i åsikter. Viktigt är också utrymme för *risktagande*, d v s att handling kan ske snabbt och att tillfällen kan tas tillvara. *Utmaningar* i arbetet och *tillit* i arbetsgruppen är ytterligare faktorer som bidrar till ett kreativt klimat. Dessutom kännetecknas ett kreativt klimat av *låga nivåer av konflikter*³.

Alla delarna av klimatet är viktiga, men särskilt idétid och risktagande kan behövas lyftas fram. Innovationsarbete handlar ju inte bara om idéerna utan till väldigt stor del om möjligheten att pröva dessa. Detta kan vara en svårighet i de företag där kontroll och säkerhet dominerar utvecklingsarbetet.

Ganska stor öppenhet och hyfsat utrymme för nya lösningar

- Omkring tre fjärdedelar av de svarande anser att det på deras arbetsplatser finns en öppenhet för nya lösningar och att nya idéer uppmuntras.
- Hälften anser att det finns tillräckligt med tid att pröva nya idéer och att diskutera och testa nya idéer som rör verksamheten.
- 44 procent anser att man i viss utsträckning kan avvika från planer för att pröva nya idéer. 9 procent menar att man alltid kan göra det.
- 46 procent anser att det på arbetsplatsen finns en tillåtande attityd för misslyckanden när man prövar något nytt. 20 procent anser att det inte är det. 9 procent vågar inte pröva nya idéer om resultatet är ovisst.

I undersökningen ställdes frågor till ett antal medlemmar om det kreativa klimatet och innovationsarbete på deras arbetsplatser. Grundläggande för ett kreativt klimat och innovationsarbete är en kultur som uppmuntrar och stödjer idéer och arbete med nya lösningar. En stor andel anser att det på deras arbetsplatser finns en öppenhet för nya lösningar och att nya idéer uppmuntras. När det gäller tid att tänka och tid att pröva nya idéer så anser hälften att det finns tillräckligt med tid att diskutera och testa nya idéer som rör verksamheten. Detta är ett förvånansvärt bra resultat, men indikerar ändå att idétid ofta saknas.

Arbete med utveckling ställer krav på utrymme att testa nya lösningar. I vissa fall kan detta i sin tur kräva att man har möjlighet att avvika från planerna. Huruvida detta är möjligt beror naturligtvis på typen av verksamhet och uppgift. Mer än hälften av de svarande kan alltid eller i viss utsträckning avvika från planer för att pröva nya idéer.

Det tycks finnas en ganska tillåtande attityd för misslyckanden när man prövar något nytt. Att det finns en tolerans för misslyckanden och avvikelser är viktigt, även om det naturligtvis finns verksamheter där avvikelser i en arbetsprocess är rent skadliga. I utvecklingsammanhang måste det dock finnas en vilja att (i säkra och kontrollerade former) testa nya lösningar. All utveckling innebär en risk, innovationsarbete gör det i ännu högre grad.

³ Se tex Ekvalls, G (1996) "Organizational climate for creativity and innovation". European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(1), 105-123.

De anställda vill bidra

- 88 procent tycker att det är viktigt eller mycket viktigt att kunna bidra till organisationens utveckling. Nästan lika stor andel anser att det är en viktig personlig stimulans att komma på nya idéer och lösningar på problem
- Ungefär 40 procent anser att alla på deras arbetsplats bidrar till utvecklingen av organisationen
- 70 procent av medarbetarna tar egna initiativ till förbättringar.

För att få utvecklingskraft i en organisation behöver personalen vara utvecklingsinriktad och den kultur som finns behöver stödja den typen av attityder. Siffrorna på detta område är väldigt bra – de anställda vill bidra! Däremot är det problem att de anställda inte anser att kollegor bidrar tillräckligt mycket.

Ledarskapet är viktigt för att stödja innovation

- Ungefär 55 procent av deltagarna i undersökningen finns på en arbetsplats där ledningen förmedlar att det är viktigt med innovation, nytänkande och nya idéer.
- Ungefär 20 procent blir i hög grad uppmuntrade av sina chefer att pröva nya lösningar.
- 28 procent menar att det är en viktig del av företagskulturen att ständigt utveckla de egna produkterna och arbetsätten.

Ledarskapet i en innoverande organisation är viktigt. Det behöver ge uttryck för värderingar som stödjer innovation och budskapet måste vara att innovation är viktigt såväl som önskvärt och tillåtet. Medlemmarna tillfrågades om det ledarskap och den ledningsfilosofi som fanns på deras arbetsplats. De flesta anser att ledningen förmedlar att det är viktigt med innovation, nytänkande och nya idéer och omkring 20 procent blir i hög grad uppmuntrade av sina chefer att pröva nya lösningar. Däremot är det problematiskt att mindre än en tredjedel menar att det är en viktig del av företagskulturen att ständigt utveckla de egna produkterna och arbetsätten.

Undersökningen visar vidare att de som får uppmuntran av sin chef

- kan avvika från sina planer för att testa något nytt.
- finns i verksamheter där bra förslag belönas ekonomiskt och där det finns en väl fungerande förslagsverksamhet.
- tar kontakter utanför den egna enheten.
- tar egna initiativ till utveckling, har stor frihet i sitt arbete och trivs bättre på sin arbetsplats.

Idéer och förslag tas dåligt om hand

- 15 procent anser att man på arbetsplatsen inte har den kunskap om teknik- och omvärldsförändringar som behövs för att utveckla verksamheten.
- 27 procent anser att organisationen inte tar hand om de goda idéer som arbetas fram.
- 47 procent är missnöjda med förslagsverksamheten på arbetsplatsen.
- 42 procent svarar att man inte får ekonomiska belöningar för idéer som varit användbara för organisationen, medan 9 procent svarar att man alltid får det.
- 60 procent tar man ofta kontakter utanför enheten eller avdelningen för att lösa problem, medan 8 procent inte alls gör det.

I undersökningen ställdes också frågor om kunskap och förmågan hos organisationen att tillgodogöra sig bra idéer och förslag på nya lösningar. Svaren på frågorna är relativt svårtolkade, d v s ett missnöje med kunskapshantering liksom med hur idéer tas om hand kan

ha många orsaker. Det finns troligen alltid en grupp som är missnöjda med hur just deras idéer tas om hand eller att man inte jobbar tillräckligt med omvärldsbevakning – hur det än ser ut i verkligheten. Det är bekymmersamt att en så stor andel anser att man på arbetsplatsen inte har den kunskap om teknik- och omvärldsförändringar som behövs för att utveckla verksamheten. Det verkar också finnas anledning för många organisationer att se över sin förslagsverksamhet.

I mångas arbeten ingår det att ta fram idéer. Det är det man får sin lön för. I undersökningen ställdes en fråga om ekonomiska belöningar för idéer som varit användbara för organisationen. Det är naturligtvis inte självklart att man ska bli ekonomiskt belönad utöver lönen, eftersom det kan ingå som en del i arbetet. Samtidigt är det viktigt att frågor som berör belöningar behandlas i en organisation, att det finns en genomtänkt strategi för hur detta ska hanteras.

För att ha en hög innovationsförmåga behöver en grupp eller avdelning ha kontakter utanför den egna enheten. Detta bidrar till mångfald i idéerna, ökar möjligheten till att kritiskt granska idéer och förhindrar likriktning i idéskapandet. Det är vanligt att man tar kontakter utanför enheten eller avdelningen för att lösa problem, men det finns anledning för många att ytterligare förstärka det tvärfunktionella arbetet och att involvera omvärlden (exempelvis leverantörer och kunder) i utvecklingsarbetet.

Svenskägda företag lite bättre än utlandsägda

- I de svenskägda företagen instämmer 14 procent helt i påståendet att det finns tid att tänka ut nya idéer och diskutera dessa, jämfört med 10 procent i de utlandsägda.
- 22 procent i svenska företag har chefer som uppmuntrar till nytänkande, jämfört med 19 procent i de utlandsägda.

En jämförelse gjordes mellan utlandsägda företag och svenskägda. Inga större skillnader fanns avseende de aspekter som mättes i undersökningen. De skillnader som fanns gällde de som ansåg att det fanns tid att tänka ut nya idéer och tid att diskutera dessa. Rörande dessa frågor förefaller det kreativa klimatet vara något bättre i de svenskägda företagen.

Högre utbildning ger mera kreativt klimat

- 59 procent av dem med eftergymnasial utbildning anser det vara en viktig personlig stimulans att utveckla nya idéer jämfört med 48 procent bland dem med kortare utbildning.
- 25 procent av dem med eftergymnasial utbildning anser att innovation och nytänkande är viktiga ledstjärnor i arbetet jämfört med 20 procent bland dem med kortare utbildning.
- 24 procent av dem med eftergymnasial utbildning anser att man på deras arbetsplatser tar initiativ till utveckling av processer och produkter jämfört med 18 procent bland dem med kortare utbildning.

I undersökningen gjordes också en jämförelse mellan hur de som hade eftergymnasial utbildning såg på det kreativa klimatet på sin arbetsplats, jämfört med dem som endast hade gymnasieutbildning. De som hade eftergymnasial utbildning tenderar att i högre grad anse det vara en viktig stimulans att utveckla nya idéer. De anser också i högre grad att innovation och nytänkande är viktiga ledstjärnor i arbetet samt att man på deras arbetsplatser tar initiativ till utveckling av processer och produkter.

Män tycker att de har mera kreativa jobb⁴

- 31 procent av männen och 23 procent av kvinnorna upplever att det på arbetsplatsen finns en öppenhet för nya lösningar.
- 38 procent av männen och 31 procent av kvinnorna uppmuntras att komma med nya idéer
- 13 procent av männen och 9 procent av kvinnorna har tid att diskutera nya idéer
- 15 procent av männen och 9 procent av kvinnorna vågar pröva nya idéer även om resultatet är oviss
- 28 procent av männen och 20 procent av kvinnorna anser att det på arbetsplatsen finns god kunskap om relevanta teknik- och omvärldsförändringar fanns god kunskap om omvärlden
- 24 procent av männen och 15 procent av kvinnorna tar kontakter utanför den egna enheten för att utveckla och pröva idéer
- 58 procent av männen och 47 procent av kvinnorna ser det som en viktig stimulans i arbetet att utveckla nya idéer
- 38 procent av männen och 28 procent av kvinnorna anser att de har stor frihet i sitt arbete
- 25 procent av männen och 17 procent av kvinnorna anser att man tar egna initiativ till utveckling av arbetssätt och/eller produkter på deras arbetsplatser.

Av undersökningen framkommer en hel del skillnader mellan män och kvinnor. En större andel män än kvinnor anser att de har ett kreativt klimat på sina arbetsplatser. Det bör observeras att resultaten som presenteras berör andelar som instämt helt i våra påståenden – men även om svarsalternativet ”instämmer delvis” inkluderas, så kvarstår bilden att kvinnor arbetar i mindre kreativa klimat.

Små företag har ett mer kreativt klimat⁵

- 7 procent av medarbetarna i de små företagen, 5 procent i de mellanstora respektive 11 procent i de stora företagen anser det ges ekonomiska belöningar för idéer som varit användbara för organisationen,
- 35 procent av medarbetarna i de små företagen, 25 procent i de mellanstora respektive 27 procent i de stora företagen anser att det på deras arbetsplatser finns en öppenhet för nya lösningar
- 44 procent av medarbetarna i de små företagen, 27 procent i de mellanstora respektive 37 procent i de stora företagen anser att de uppmuntras att komma med nya idéer
- 20 procent av medarbetarna i de små företagen, 10 procent i de mellanstora respektive 14 procent i de stora företagen vågar pröva nya idéer även om resultatet är oviss
- 14 procent av medarbetarna i de små företagen, 7 procent i de mellanstora respektive 7 procent i de stora företagen menar att man avviker från planer om det behövs för att testa nya idéer
- 16 procent av medarbetarna i de små företagen, 9 procent i de mellanstora respektive 10 procent i de stora företagen anser att det finns tolerans för misslyckanden om man provar nya idéer
- 17 procent av medarbetarna i de små företagen, 8 procent i de mellanstora respektive 13 procent i de stora företagen anser att det finns tid att diskutera nya lösningar på problem
- 73 procent av medarbetarna i de små företagen, 61 procent i de mellanstora respektive 59 procent i de stora företagen anser i att det är en viktig stimulans att bidra till organisationens utveckling genom nya idéer

⁴ Resultaten i detta avsnitt beskriver andelar som svarat ”instämmer helt” på beskrivna frågor

⁵ Resultaten i detta avsnitt beskriver andelar som svarat ”instämmer helt” på beskrivna frågor

- 44 procent av medarbetarna i de små företagen, 32 procent i de mellanstora respektive 31 procent i de stora företagen upplever att man har stor frihet i sitt arbete
- 29 procent av medarbetarna i de små företagen, 19 procent i de mellanstora respektive 21 procent i de stora företagen anser att medarbetare på arbetsplatsen tar många egna initiativ för att bidra till utvecklingen
- 21 procent av medarbetarna i de små företagen, 7 procent i de mellanstora respektive 9 procent i de stora företagen anser att alla på arbetsplatsen bidrar till utvecklingen av organisationen

I undersökningen gjordes en jämförelse mellan företag av olika storlek. Deltagarna i undersökningen delades in i tillhörande små företag (färre än 50 anställda), mellanstora företag (50-299 anställda) eller stora företag (300 eller fler anställda). Redovisningen ovan indikerar att de små företagen har ett bättre kreativt klimat.

Sammanfattning av resultaten

Den här undersökningen tar temperaturen på det kreativa och innovativa klimatet på vissa av de arbetsplatser som Unionens medlemmar arbetar på.

Undersökningen visar på en positiv situation där

- Ungefär 75 procent av medlemmarna finns på arbetsplatser där det finns öppenhet för nya idéer och där sådana uppmuntras.
- 88 procent av medlemmarna svarar att det är en viktig stimulans för dem att lösa problem och att komma med nya idéer.
- På 70 procent av medlemmarnas arbetsplatser tar man i stor utsträckning egna initiativ för att utveckla verksamheten.
- 50 procent anser att det finns tid på arbetet att diskutera nya idéer.
- 52 procent anser att det är möjligt att avvika från planer om det uppkommer nya idéer som man vill pröva.

Undersökningen visar också några mindre bra resultat.

- 9 procent vågar inte pröva nya idéer på grund av låg tolerans för misslyckanden.
- 8 procent rapporterar att nytänkande inte är en del av kulturen.
- 9 procent får inte stöd och uppmuntran för att komma med nya idéer.
- På 20 procent av arbetsplatserna vågar man inte pröva nya lösningar om utgången är oviss.
- På 28 procent av arbetsplatserna är utveckling och innovation inte en del av företagskulturen.
- 15 procent rapporterar att det inte finns den kunskap om omvärlden som behövs för att utveckla nya idéer och 8 procent tar inte kontakter utanför sin egen enhet.
- 27 procent anser att organisationen inte tar bra hand om nya användbara idéer och hela 47 procent är missnöjda med den förslagsverksamhet som finns.

När det gäller jämförelser mellan olika grupper så visar undersökningen att de som finns i svenskägda företag rapporterar mer tid för diskussioner om nya idéer. Den visar också att de med eftergymnasial utbildning rapporterar ett bättre kreativt klimat i vissa avseenden. Vid en jämförelse mellan män och kvinnor så finns en större andel män på arbetsplatser med kreativt klimat. Undersökningen visar också att medarbetarna på små företag rapporterar ett mer kreativt arbetsklimat.

Avslutande kommentarer

För att bevara sin konkurrenskraft måste företag utveckla innovativa produkter och tjänster eller uppfinna nya arbetssätt och system för att hantera sin verksamhet. Men i många företag har kraven på kostnadseffektivitet och riskreducering lett till att utvecklingsarbete organiseras så att det blir alltför lite utrymme för kreativa aktiviteter, experimenterande och utveckling av ny kunskap i grupper. De hårt strukturerade utvecklingsprocesserna riskerar att reducera utrymmet för avvikelser och fokusera för mycket på hierarkiska beslutsprocesser. Det finns också en risk att utvecklingsarbete som innebär mycket kunskapsutveckling och osäkerhet, och som därmed inte går att räkna hem i de vanliga kalkylerna, inte genomförs. Kreativitet och innovation handlar om att ta risker.

Idéer är en råvara som måste förädlas för att ingå i företagets produktion. I det moderna företaget med tillväxtfokus behöver idéskapande bli en del av det ordinarie arbetet i samklang med affärsprocesserna och teknikutvecklingen. Utveckling av nya produkter, tjänster och processer är inte bara en fråga för specialister utan blir alltmer en angelägenhet för hela företaget. Detta är ett sätt att utnyttja den kompetens som finns i hela företaget.

Arbete med utveckling och innovation gör också att arbetssituationen blir bra. De anställda påverkas positivt. Människor mår bra av att vara kreativa och av att utveckla nya idéer.