

# **Vilken effekt har en intervention baserade på konst och kultur på arbetsplatsen?**

**- En studie av AIRIS fas III**

**Niclas Adler  
Michael Eriksson  
FENIX Centre for Innovations in Management  
December 2005**

## SAMMANFATTNING

Forskning om vilka företag som har mest uthållig konkurrenskraft visar på att det är företag som har ett tydligt fokus på innovation, kreativa processer och förnyelse. De senaste årtiondens ökade konkurrens och fokusering på kostnadsnedskärningar i både privata företag och offentliga organisationer har lett till en ensidig fokusering på effektivisering genom funktionell specialisering, hierarkisk kontroll och att minimera avvikelser ifrån planer – en *effektivitetslogik*. De flesta organisationer är idag inte speciellt bra på att upptäcka, välja och att ta tillvara nya möjligheter trots strategier som fokuserar nödvändigheten att konkurrera genom ständig innovation och trots stora investeringar i forskning med den uttalade uppgiften att kontinuerligt söka efter nya koncept för att förnya produktportföljen. Organisationer är ofta fångade i sina historiska framgångar, i starka processer eller etablerade rutiner och avsaknad av en *kreativ logik*.

*Kreativ logik* fokuserar att tänka utanför ramarna och ifrågasätta det existerande. Detta påminner mycket om den roll som konst och kultur ofta tar sig. *Effektivitetslogik* fokuserar snarare effektivt genomförande av det gällande. Här ryms förbättringar av det gällande men sällan innovativa hopp i utvecklingen. Samtidigt kräver en hållbar och innovationsbaserad tillväxt, en balans mellan styrande logiker, mellan kreativ och effektivitetslogik. Det handlar inte om antingen eller, utan om både och.

Studien har genomförts av Fenix Centre for Innovations in Management under perioden januari till november 2005. Studien avser AIRIS fas III och uppdraget formulerades från Skådebanan Västra Götalands sida som att ”arbetslivet ser stort behov av kvantitativ forskning där det framgår hur projektet i första hand påverkat arbetslivet”.

De analyser och mätningar som används i en enkät för att fånga förekomsten av kreativ logik är exempelvis:

- Organisatoriskt klimat för kreativitet och innovation (Ekvall, 1996)
- Förekomsten av offensiva och defensiva handlingsrutiner (Kylén, 1999)
- Förekomsten av experimenterande
- Hanteringen av komplexitet och osäkerhet (Adler, 1999)
- Synen på planering och effektivitet (Adler, 1999)
- Typ av förändringsstrategi (Norrgren, Hart, Schaller, 1996)

Vidare har inhämtning av data med enkäten gjord vid tre tillfällen. Före uppstarten av AIRIS. I mitten av arbetsprocessen samt efter AIRIS-arbetet (i sistnämnda fallet genomfördes mätningen i praktiken snarare i slutfasen än efter). Vid varje tillfälle ombads cirka tjugo slumpmässigt utvalda individer besvara enkäten. Vid varje av de tre mättillfällena genomfördes också en intervju på arbetsplatsen med dess chef (lokal chef) och en personalrepresentant (ofta facklig representant). Vid slutmätningen deltog även konstnären, som även intervjuades enskilt i samband med mittmätningen då forskarna samtidigt gjorde en fältstudie av arbetet på arbetsplatsen.

Generellt uppvisar de studerade arbetsplatserna ett mönster som tydligt följer tidigare forskning runt framgångsrika interventioner. De ursprungliga värdena försämras efter det att interventionen påbörjats för att sedan återhämta sig och i vissa fall överträffa de ursprungliga värdena vid den senaste mätningen.

Det organisatoriska klimatet för kreativitet har förutsättningar att förbättras till följd av interventioner med konst och kultur på arbetsplatsen.

En intervention med konst och kultur på arbetsplatsen har förutsättningar att frigöra positiv energi i förändringsprocessen.

För att dessa förutsättningar skall kunna tillgodogöras och det kreativa klimatet positivt påverkas så krävs ett tydligt processtöd och en tydlig beredskap ifrån ledningen att hantera uppkommande situationer i interventionen.

Den resultatpåverkan vi kan se så här långt talar om påverkan på ”mjuka” faktorer såsom samarbete, arbetsklimat och helhetsyn. Beträffande de mer ”hårda” faktorerna såsom till exempel produktivitet, kvalitet och ekonomi finns positiva förväntningar på påverkan på åtminstone hälften av arbetsplatserna. Erfarenheter från olika förändrings- och utvecklingsarbeten ger vid handen att såväl resultatets storlek som dess uthållighet är kopplat till bland annat processens inramning, medarbetarnas delaktighet redan i tillkomsten av arbetet och att denna typ av förändringsarbete tar längre tid, men genererar i gengäld bättre resultat.

Mycket talar således för att en AIRIS-intervention tillsammans med ett genomtänkt processtöd har stora förutsättningar att påverka den kreativa logiken på arbetsplatser.

# INNEHÅLL

## SAMMANFATTNING

### 1. INLEDNING

- 1.1 Kreativitetens betydelse och möjligheter
- 1.2 Kreativ logik på arbetsplatser
- 1.3 Organisatorisk kreativitet
- 1.4 Innovationsforskning
- 1.5 Studier av kreativ logik
- 1.6 Konst och kultur och kreativ logik
- 1.7 Både och

### 2. STUDIEN

- 2.1 Bakgrund
- 2.2 Utformning
- 2.3 Studerade verksamheter

### 3. RESULTAT

### 4. SLUTSATSER

### 5. REFERENSER

## 1. INLEDNING

### 1.1 Kreativitetens betydelse och möjligheter

Forskning om vilka företag som har mest uthållig konkurrenskraft visar på att det är företag som har ett tydligt fokus på innovation, kreativa processer och förnyelse. Under de senaste åren har begreppet *the creative age* kommit att mer och mer uppmärksammas. Denna forskning visar på nationell och regional nivå liknande resultat – länder eller regioner som karakteriseras av stort utrymme för kreativitet, förnyelse och innovation anses få en starkare och starkare konkurrensförmåga och en mer hållbar ekonomisk tillväxt.

Forskarna drar paralleller med vad skiftet från jordbrukssamhället till industrisamhället innebär för oss människor, med sönderfall av rådande ekonomisk logik och social tumult – ökande ojämlikhet, otillgängliga huspriser i ”kreativa områden”, ökad rörlighet hos människor och senareläggning av äktenskap. Stress och oro ökar runt omkring oss samtidigt som kreativ och mental arbetskraft utgör nyckeln för framgång i allt fler branscher och verksamheter. Dessa faktorer menar till exempel Richard Florida (2004) är uttryck för den kreativa tidsåldern och detta är bara början. Utan gemensamma åtgärder kommer dessa tveklöst att fortsätta och bara bli värre. Vi måste, enligt Florida, respondera på dessa uttryck för att möjliggöra för den kreativa ekonomin att växa fram och blomstra.

Vi befinner oss än så länge bara i de tidigaste faserna av den kreativa ekonomin. Det är i princip omöjligt för någon nu att förutspå hur den kreativa ekonomin kommer att se ut i framtiden. Det kommer ta lång tid innan vi vet och mycket experimenterande och praktiska försök kommer att behövas. Samtidigt som denna förändring kanske kommer att vara den största på över ett sekel, är den också den största möjligheten att lösa många av dagens problem i samhället, enligt Florida.

Konstnärer och forskare har oftast styrt sin egen arbetstid, klätt sig avspänt och arbetat i stimulerande miljöer. De kan sällan tvingas att arbeta, samtidigt som de aldrig är helt lediga från arbetet. Med den kreativa ekonomin överförs detta sätt att arbeta till våra vanliga arbetsplatser. Traditionella hierarkiska system ersätts med nya former av självkontroll och inre motivation. Utöver en rimlig ersättning för vårt arbete och den kunskap vi tillför, vill vi ha möjligheter till lärande, forma våra arbetsuppgifter, styra vårt schema och uttrycka vår identitet genom arbetet. Arbetsgivarna kommer enligt Florida inte att ha något alternativ, antingen skapar man dessa förutsättningar eller så kommer man att försvinna från marknaden.

### 1.2 Kreativ logik på arbetsplatser

De senaste årtiondens ökade konkurrens och fokusering på kostnadsnedskärningar i både privata företag och offentliga organisationer har lett till en ensidig fokusering på effektivisering genom funktionell specialisering, hierarkisk kontroll och att minimera avvikelser ifrån planer – en *effektivitetslogik*. De flesta organisationer är idag inte speciellt bra på att upptäcka, välja och att ta tillvara nya möjligheter trots strategier som fokuserar nödvändigheten att konkurrera genom ständig innovation och trots stora investeringar i forskning med den uttalade uppgiften att kontinuerligt söka efter nya koncept för att förnya produktportföljen. Organisationer är ofta fångade i sina historiska framgångar, i starka processer eller etablerade rutiner och avsaknad av en *kreativ logik*.

Främjandet av hållbar och innovationsbaserad tillväxt är idag utpekat som en nyckelfråga i många industrialiserade länder. En hållbar och innovationsbaserad tillväxt kommer att kräva en balansering av olika intresser och styrande logiker. En misslyckad balansering på

individuell nivå kan resultera i ökad arbetsintensitet, begränsad kreativitet, rigida processer och strukturer, stress och ohälsa. På en organisatorisk nivå kan detta leda till en minskad innovativ förmåga, minskade marknadsandelar och minskad lönsamhet.

Förekomsten och utvecklingen av den kreativa logiken utgör för många verksamheter den grundläggande förutsättningen för att kommersiella innovationer kan tas fram och därmed underlaget till en uthållig verksamhet, såväl affärsmässigt som mänskligt resursmässigt. Det handlar därför inte bara om verksamhetens långsiktiga ekonomiska uthållighet utan en grund för denna är såväl förmågan att vara innovativ och ständigt lära nytt, som att människor är motiverade och blir bekräftade att tänka och handla utanför de existerande ramarna. Traditionellt har ledarskapsteorier och metoder ofta fokuserat på stabila situationer. Idag i kanske än högre grad än tidigare är verkligheten snarare dynamisk och behovet stort av ett ledarskap som kan hantera denna föränderlighet.

EFFEKTIVITETSLOGIK	KREATIV LOGIK
Fokus på att minimera avvikelser ifrån uppsatta planer och budgetar	Planer och budgetar är nödvändiga men det viktigaste är det kontinuerliga experimenterandet och de framväxande resultaten
Osäkerhet skall minimeras genom ett rigoröst planeringsarbete	Osäkerhet upplevs vara en förutsättning för att utveckla nya tankebanor och att hitta nya möjligheter
Komplexitet hanteras bäst genom nedbrytning	Komplexitet hanteras genom att ge många helhetsbilder
Effektivitet uppnås genom funktionell specialisering och minimerade beroenden mellan arbetsgrupper	Gränsöverskridande möten och kombinationer av kompetenser och perspektiv är en förutsättning för framgång
Beslut fattas på i förväg ekonomiskt mätbara data	Beslut fattas utifrån resultaten av experimenterande

*Figur 1. En jämförelse mellan rationell och kreativ logik*

För att kunna hantera den dynamiska situationen som dagens och framtidens privata företag och offentliga organisationer befinner sig i krävs såväl att den interna effektiviteten hanteras genom till exempel modeller för organisatoriskt lärande och kompetensförsörjning, som den externa effektiviteten genom organisationens flexibilitet och innovationsförmåga. Vår studie bygger på hypoteserna att en hög förekomst av en kreativ logik utgör en väsentlig grund för en uthållig verksamhet genom att bidra både till reducerade kostnader i form av bättre hälsa och resursutnyttjande över tiden och till ökad innovativitet i form av bättre förutsättningar för och förmåga att använda nytänkande i verksamheten samt att interventioner baserade på konst och kultur påverkar den kreativa logiken positivt på en arbetsplats.

### **1.3 Organisatorisk kreativitet**

Kreativitet behandlas sällan i litteraturen som en organisatorisk egenskap eller attribut, medan innovation förknipar nästan enbart med företagssammanhang. En stor del av kreativitetslitteraturen fokuserar oftast på individen, ofta med en faiblesse för och ett fokus på det ensamma geniet. Det gör att många känner att det är ett fenomen förbehållet några få. Kreativ logik fokuserar på organisatorisk kreativitet och markerar härigenom kreativitet i ett företagssammanhang och dess samverkande natur med andra i en organisation. Organisatorisk kreativitet är alltid ett samspel med andra funktioner och discipliner. Detta är ofta förbiset medan en traditionell, romantiserad bild av kreativitet dominerar. Kreativitet utmanar emellertid det konventionella, etablerade, rationella sättet att agera, alltså det som ledningsfunktioner anser vara mest effektivt. Följaktligen kan organisatorisk kreativitet bli

problematisk för organisationen. Trots att man fokuserar innovation som en nödvändighet för framgång och identifierar kreativiteten som viktig för innovationer i organisationer, begränsar de dominerande föreställningarna och mentala modellerna den kreativa logikens möjlighet att slå rot och utvecklas på många arbetsplatser idag.

#### **1.4 Innovationsforskning**

Innovation och förnyelse stöds båda av den kreativa logiken och är relevanta för en organisations överlevnad. Roberts (1999) sammanfattar att en högre grad av innovationsförmåga leder till större långsiktig lönsamhet och Kilroy (1999) lyfter fram vikten av innovationsförmåga för ökad lönsamhet för aktieägarna. Ghoshal, Bartlett och Moran (1999) menar att om "getting lean and mean" var mantrat de senaste årtiondena kommer tillväxt och förnyelse att vara viktiga under de första årtiondena på 2000-talet. Men, organisationer, speciellt om de är stora och etablerade, utmanar eller ifrågasätter sällan sin egen uppfattning om sig själv eller sin omgivning (Dougherty & Hardy 1996, Tushman & O'Reilly 1996). Detta leder till att nya, potentiella affärsidéer begränsas till dem som baseras på tidigare kärnkompetens, nuvarande strategier och den bild man har av sina nuvarande styrkor (Christensen 1997, Leonard-Barton 1992, Moss Kanter 1989).

Idén om att innovation är en process som kan ledas och att ledarskap därför också är föremål för innovation har rönt växande intresse i den akademiska litteraturen (Ardayfio 2000, Hatchuel 2001, Tidd et al. 2001, von Hippel et al. 1999). Hur kan detta ledas respektive mätas? Det huvudsakliga området kring ledarskap av innovation omfattar:

- Skapa innovativa miljöer – arrangera miljöer i vilka innovation kan uppstå, t.ex. som på 3M (Angle et al. 1985, von Hippel et al. 1999)
- Knowledge management och knowledge sharing – skapandet och tillämpningen av kunskap i företag har starka samband med innovation (Corso 2002), liksom delning av kunskap under kontrollerade former (Roth 2002)
- Ledning och organisering av kreativitet – kreativitet är inte bara en individuell egenskap (Mumford 2000; Sundgren 2004), utan kan också ledas när dess speciella egenskaper beaktas (Fitzgibbon 2000)
- Kundinvolvering – kunder kan bidra med viktig input till produktutveckling (von Hippel 1997, 1998) och ibland till och med mer nyskapande produktinnovationer än den ordinarie utvecklingspersonalen (Magnusson 2003). Den senaste forskningen på området omfattar konstruktionen av verktygslådor för tillämpning inom produktutveckling (e.g. von Hippel & Katz 2002)
- Strukturering av innovationsområdet – framgångsrika innovationer är kopplade till kulturell samhällsutveckling. De bygger på tidigare innovationer och är därför mönsterberoende – uppträder linjärt (Hatchuel et al. 2001). På grund av den linjära karaktärstiken hos innovationer, är det möjligt att strukturera innovationsprocessen för analys och ledning.

Alltför ofta har forskningsresultat formen av storskaliga undersökningar med begränsat förklaringsvärde eller enkilda best-practice exempel. Forskningen kring förändringsledning visar att det föreligger ett begränsat stöd för att en metodik med stjärn exempel skapar innovationer. Nyckeln till innovationer verkar vara en mer komplex fråga som kräver mer forskning. Istället för att utgå från andras framgång, måste varje organisation använda sina egna erfarenheter och teoretiska kunskaper för att skapa sina egna lösningar.

### **1.5 Studier av kreativ logik**

Det är av största betydelse med vetenskapliga studier som systematiskt utvärderar värdet av en kreativ logik på arbetsplatser. Baserat på påvisade positiva effekter, avseende till exempel lönsamhet, arbetsmiljö och konkurrenskraft, kan dessa studier bidra till att beskriva vilken typ av ledarskap som behövs och hur arbetsplatserna kan organiseras för att fortsatt utvecklas och för att bli framgångsrika i framtiden.

### **1.6 Konst och kultur och kreativ logik**

Howard Gardner (1993) utgår i en stor studie av kreativitet från sju personligheter. De är från grovt sett samma epok och de är valda därför att de är personer som på något sätt definierat vår tid – sin tid men också vår tid. De sju är Freud, Stravinsky, Picasso, Einstein, T.S. Eliot, Martha Graham och Gandhi. Ett urvalskriterium var att det skulle handla om personer som varit kreativa länge, inte endast stått för ett isolerat genombrott.

Gardners utgångspunkt var att det fanns en enda bild för hur kreativt arbete ser ut. Men studien har övertygat honom om att det finns fler, åtminstone fem, kanske fler (Gardner 1994):

- lösandet av ett väldefinierat problem (Freud och Einstein är exempel)
- utformandet av en övergripande teori (utvecklingen av tolvtonsmusiken är exempel)
- skapandet av ett färdigt verk (en dikt, en målning – som visserligen kan tolkas)
- framförandet av ett rituellt verk (det räcker inte med koreografiska beskrivningar för Grahams dans, det handlar om hennes personliga förmåga)
- en levande akt med hög insats (Gandhis fastor, protester och marscher)

Kreativitet handlar alltså inte bara om att lösa problem utan också om att ställa nya frågor och att skapa lösningar eller till och med produkter (konstnärliga sådana till exempel). Det finns också en naturlig spänning mellan det nya, det kreativa, och den etablerade diskursen eller den etablerade uppfattningen. Kubism var inte etablerad impressionism eller expressionism. Vår offer gjorde skandal. De beskrivna kreativa individerna tycks emellertid söka sig till dessa fruktbara obalanser eller konflikter, tycks trivas med dem och tycks få stimulans av dem.

I en liten skrift om ”hur man lär sig tänka genom att betrakta konst” sammanfattar på sätt och vis Perkins (1981) det nära grannförhållandet mellan betraktande – perception och kognition – och insikt, upplevelse och kreativitet. Nittio procent av vårt tänkande är effektivt genom att vi rutinmässigt använder vår erfarenhet, men för de tio procenten som är konstupplevelse, kreativitet och kanske en del annat, räcker inte neurologiska eller erfarenhetsmässiga tolkningar till utan vi måste även reflektera, gå utanför den omedelbara erfarenhetsbaserade reflexen. Det gäller att ta sig tid i stället för att omedelbart vara klar och därmed förhastad sig, att söka och betrakta brett i stället för att göra det bara snävt och ”logiskt”, att urskilja och varsebli i stället för att acceptera något ”suddigt” samt att organisera i stället för att bara låta tanken hoppa och fara.



## 1.7 Både och

*Kreativ logik* fokuserar att tänka utanför ramarna och ifrågasätta det existerande. Detta påminner mycket om den roll som konst och kultur ofta tar sig. *Effektivitetslogik* fokuserar snarare effektivt genomförande av det gällande. Här ryms förbättringar av det gällande men sällan innovativa hopp i utvecklingen. Samtidigt kräver en hållbar och innovationsbaserad tillväxt, som påpekats ovan, en balans mellan styrande logiker, mellan kreativ och effektivitetens logik. Det handlar inte om antingen eller, utan om både och.

Slutsatserna av Czikszenmihalyis (1996) studier kring kreativitet kan sammanfattas i ett antal motsatspar, där det inte handlar om någon kompromiss, inte om ett mellanläge mellan ytterligheterna, utan om ett både-och, den ena ytterligheten kombinerad med den andra:

Stor fysisk energi	Förmåga till vila och avslappning
Skarpsinne	Naivitet
Divergent tänkande	Konvergent tänkande
Lekfullhet	Disciplin
Ansvar	Ansvarslöshet
Fantasi och inbillning	Djupt rotad verklighetsförankring
Introvert	Extrovert
Ödmjukhet	Stolthet
Ambition	Osjälviskhet
Maskulina drag	Feminina drag
Uppror	Traditionsbundenhet
Passionerat engagemang	Objektivitet
Lidande och plågor	Glädje i verksamheten

*Figur 2. En sammanfattning av kreativitet i motsatspar*

Intressant är också att resultaten av de senaste årtiondenas forskning kring förändringsarbete och vad som skapa framgång, också landa i en beskrivning av både-och, här avseende två ”teorier”, teori E och teori O (Beer et al, 2000). Det vill säga, för att framgångsrikt kunna nå sina mål i ett förändrings- och utvecklingsarbete måste man beakta två samtidigt existerande handlingsmönster. Var för sig resulterar de sällan i någon förändring alls, men rätt balanserade är de nyckeln till framgång.

	<b>Teori E (Ekonomi)</b>	<b>Teori O (Organisation)</b>
<b>Syfte</b>	Maximera ekonomiskt värde	Utveckla organisations förmågor
<b>Ledarskap</b>	Top-down	Delaktighet
<b>Fokus</b>	Struktur och system	Kultur
<b>Planering</b>	Programmatisk	Framväxande
<b>Motivation</b>	Yttre	Inre
<b>Konsultmedverkan</b>	Stor och kunskapsdriven	Liten och processdriven

*Figur 3. En beskrivning av två teorier för förändring*

## 2. STUDIEN

Studien har genomförts av Fenix Centre for Innovations in Management under perioden januari till november 2005. Sedan starten för åtta år sedan har Fenix drivits som ett strategiskt utvecklingsprojekt kring samverkansforskning om ledning och organisering av forsknings- och teknikbaserade verksamheter. Centret fokuserar t.ex. strategiprocesser, ledarskapsmodeller, organisering av kunskapsintensivt arbete, förändringsledning samt innovation. Fenix har etablerats genom ett samarbete mellan Chalmers tekniska högskola, Handelshögskolan i Stockholm, Ecole des Mines de Paris, the Institute for Management of Innovation and Technology (IMIT), AstraZeneca, Ericsson, TeliaSonera, Volvo Car Corporation, NovoNordisk och Arbetslivsinstitutet (ALI). Totalt har mer än 200 miljoner kronor investerats i uppbyggnaden av ett internationellt konkurrenskraftigt mångdisciplinärt forskningsprogram. Parallellt med det centrala forskningsfältet, bedrivs inom Fenix även forskning kring förnyelse, kreativitet, kompetensutveckling och hållbar utveckling som viktiga delar av ledningssystemet. Gemensamt för all forskning inom Fenix är fokuseringen på strategiskt viktiga frågor i de organisationer som Fenix samarbetar med.

### 2.1 Bakgrund

Skådebanan Västra Götaland erbjuder i huvudsak tre former av engagemang för verksamheter. Den grundläggande formen är ett så kallat **förmånsavtal**. Förmånsavtalet är det långsiktiga och breda sättet för arbetsplatsen att ta in kultur som en komponent i personalarbetet. Genom certifierade kulturombud får företaget tillgång till hela regionens kulturliv. Metoden låter medarbetarna utvecklas genom att kontinuerligt ta del av kulturlivet. Fokus i förmånsavtalet ligger på friskvård, mental stimulans och på social gemenskap.

Den andra av de tre nivåerna är en så kallad **kulturkick**. Denna innebär ett tidsbegränsat, aktivare engagemang i tillägg till förmånsavtalet, ett konstnärlig resultatriktat nedslag på arbetsplatsen. Fokus i kulturkick ligger på att möta ett specifikt behov i arbetslivet. T ex låta en dramaturg arbeta med delaktighet kring en verksamhetsplan eller en tonsättare arbeta med ljudmiljön. Effekten är att arbetslivets frågeställningar belyses av konstnärer från olika discipliner.

Artists in residence (**AIRIS**) utgör den tredje och mest ambitiösa samarbetsformen som startade år 2002 med ett pilotprojekt och under år 2005 har den tredje fasen av AIRIS pågått med åtta nya arbetsplatser. AIRIS innebär att åtta konstnärer från skiftande konstformer (musik, dans, bild och teater) individuellt under tio månader lägger 20 procent av sin tid på en arbetsplats. I projektstarten ska såväl konstnären som företaget/organisationen utgå från ett blankt papper och tillsammans skapa sitt projekt. Detta kan således ta många olika former och syften. Fokus ligger här på mötet mellan konstnärens kreativa logik och arbetsplatsens rationella logik, ett förutsättningslöst, dynamiskt och gränsöverskridande möte. Effekterna kan vara ökad kreativitet, ökad förändringsbenägenhet, ökat välbefinnande och stärkt varumärke.

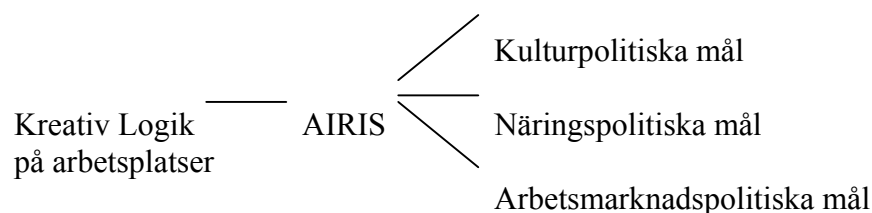
Övergripande mål för AIRIS är:

- **Kulturpolitiskt perspektiv** - att skapa nya gränssnitt mellan kulturlivet och arbetslivet inom privat och offentlig sektor genom ett processinriktat samarbete
- **Näringslivspolitiskt perspektiv** - att utveckla arbetsplatsens kreativa potential och därmed stärka dess konkurrenskraft och det hälsofrämjande arbetet
- **Arbetsmarknadspolitiskt perspektiv** - att bredda konstnärers arbetsmarknad och inspirera till nya arbetsmetoder.

Studien avser AIRIS fas III och uppdraget formulerades från Skådebanan Västra Götalands sida som att ”arbetslivet ser stort behov av kvantitativ forskning där det framgår hur projektet i första hand påverkat arbetslivet”.

## 2.2 Utformning

Kopplingen mellan AIRIS, dess mål, och kreativ logik skulle grafiskt kunna beskrivas:



*Figur 4. Sambandet mellan Kreativ Logik och AIRIS mål*

Datansamlingen beslöts att göras primärt genom en enkät. Genom att konstruera enkäten med hjälp av etablerade index med prognostisk validitet har vi bra jämförelsedata. De analyser och mätningar som används för att fånga förekomsten av kreativ logik är exempelvis:

- Organisatoriskt klimat för kreativitet och innovation (Ekvall, 1996)
- Förekomsten av offensiva och defensiva handlingsrutiner (Kylén, 1999)
- Förekomsten av experimenterande
- Hanteringen av komplexitet och osäkerhet (Adler, 1999)
- Synen på planering och effektivitet (Adler, 1999)
- Typ av förändringsstrategi (Norrgrén, Hart, Schaller, 1996)

Organisatoriskt klimat för kreativitet och innovation: Detta instrument växte fram i ett forskningsprogram i Sverige under 1980-talet kring organisatoriska förutsättningar som stimulerar eller hämmar kreativitet och innovation (Ekvall, 1996). I grunden innehåller instrumentet 50 frågor omfattande tio dimensioner. Dimensionerna är resultatet av flera större faktoranalyser. De tio faktorerna är: *Utmaning* – Organisationsmedlemmarnas engagemang i och känsla för verksamheten och dess målsättning; *Frihet* - Den självständighet i beteendet som människorna i organisationen utövar; *Idéstöd* - Det sätt på vilket nya idéer bemöts; *Tillit* - Den känslomässiga trygghet i relationerna som ges; *Livfullhet* - Den dynamik som finns i organisationen; *Lekfullhet* - Den lättsamhet som råder; *Debatt* - I vilken utsträckning det förekommer möten och kollisioner mellan synpunkter, idéer och olika erfarenheter och kunskaper; *Konflikter* - Förekomsten av personliga emotionella spänningar ( i motsats till idéspänningar, ”debatter”) i organisationen; *Risktagande* - Organisationens benägenhet att tolerera osäkerhet; *Idétid* – Den tid man kan använda och använder för utarbetande av nya idéer. Mats Sundgren har tillsammans med Göran Ekvall utarbetat ett reducerat instrument, omfattande tio frågor – en per dimension, som använts i flera studier (Sundgren, 2004).

Offensiva-Defensiva handlingsrutiner: I sin forskning kring interaktionsmönster i arbetsgrupper, har Sven Kylén (1999) argumenterat för fokusering på arbetsgruppers interaktionsmönster i syfte att kunna tillägna sig förmågan att reducera defensiva hindrande handlingsrutiner och utveckla stödjande offensiva handlingsrutiner. Kylén har tagit fram ett instrument som mäter arbetsgruppers handlingsrutiner vilka påverkar lärande, förändringskapacitet och effektivitet. Instrumentet omfattar 25 variabler, 15 defensiva och 10 offensiva. Det defensiva interaktionsmönstret kännetecknas av slutenhet, odiskuterbarhet och obalans mellan ord och handling. En bristfällig helhetssyn och självcentrering framskymtar som väsentliga i interaktionen. Det offensiva interaktionsmönstret kännetecknas av öppenhet för nya idéer, genomförandet av förbättringar och förändring av samspelet mellan gruppmedlemmarna med syfte att både utveckla arbetsmetoder och produkt/tjänst. Tillsammans med Kylén har ett reducerat instrument utarbetats som tar hänsyn till överlappen som finns med Ekvalls tio dimensioner enligt ovanstående.

### Förändringsstrategier

Forskning kring förändrings- och utvecklingsarbete har visat att vissa handlingsmönster är mer effektiva än andra i att uppnås reell förändring. Beer med flera (1990) beskrev två alternativa strategier för att bedriva förändringsarbete baserat på studier av sex amerikanska koncerner, ”programmatic” respektive ”the critical path”. En motsvarande studie genomfördes med 69 svenska arbetsplatser av Hart, Norrgren & Schaller (1996) och man fann att inlärningsstrategin var signifikant effektivare än den programmatiska i att åstadkomma förändring. Beer och Nohria (2000) vidareutvecklade teorierna kring förändringsstrategier och beskrev det ideala angreppssättet som ett spänningsfält mellan ”theory E” (E=economic, motsvarande programmatiska strategin) och ”theory O” (O=organization). Inlärningsstrategin var en kombination av ”E” och ”O”, men här visade Beer och Nohria tydligare att balansen mellan de två teorierna kan variera över tiden, i hierarkin och processen. Denna slutsats görs också av två svenska forskare i en studie av sammanslagningen av Astra och Zeneca (Eriksson och Sundgren, 2005).

Vidare har inhämtning av data med enkäten gjort vid tre tillfällen. Före uppstarten av AIRIS. I mitten av arbetsprocessen samt efter AIRIS-arbetet (i sistnämnda fallet genomfördes mätningen i praktiken snarare i slutfasen än efter). Vid varje tillfälle ombads cirka tjugo slumpmässigt utvalda individer besvara enkäten. Vid varje av de tre mättillfällena genomfördes också en intervju på arbetsplatsen med dess chef (lokal chef) och en personalrepresentant (ofta facklig representant). Vid slutmätningen deltog även konstnären, som även intervjuades enskilt i samband med mittmätningen då forskarna samtidigt gjorde en fältstudie av arbetet på arbetsplatsen.

### **2.3 Studerade verksamheter**

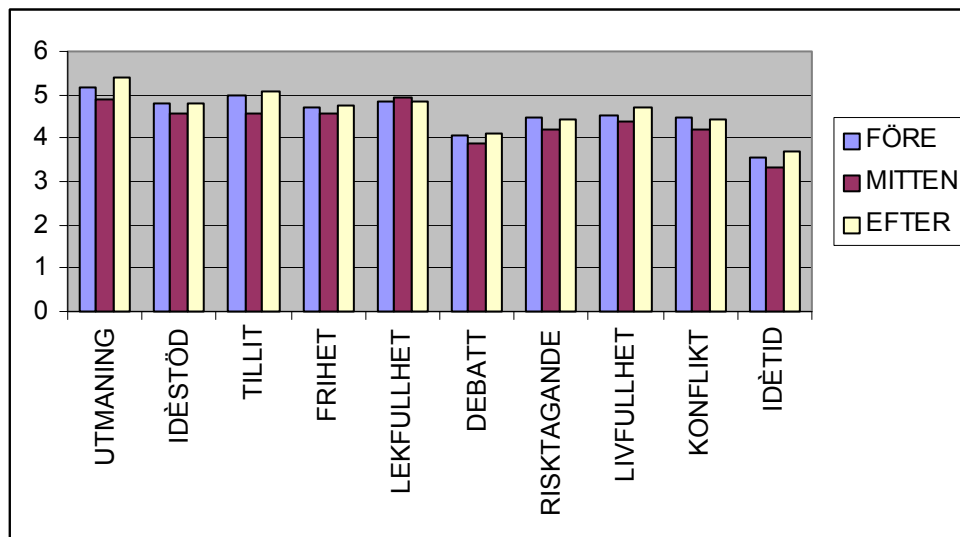
De studerade verksamheterna var av vitt skilda slag och storlekar:

- Tillverkande industri med ca 200 anställda där samtliga omfattades av AIRIS.
- Serviceföretag där cirka 15 anställda berördes av AIRIS
- Konsult inom teknisk produktutveckling med ca 40 anställda där samtliga omfattades.
- Utbildningsverksamhet med ca 100 anställda där samtliga omfattades.
- Äldreboende med cirka 35 anställda där samtliga omfattades.
- Omvårdnadsverksamhet med cirka 50 anställda, där ca 15 anställda berördes av AIRIS
- Medarbetarägt konsultföretag med ca 100 anställda där samtliga omfattades.
- Call-centerverksamhet (del i en större koncern) med ca 30 anställda på två orter

Likaså har de åtta konstnärerna representerat skilda konstformer – musik, dans, bild och teater. För en fylligare beskrivning av arbetsplatserna, konstnärerna och de individuella projekten hänvisas till dokumentationen av AIRIS fas III.

### 3. RESULTAT

Generellt uppvisar de studerade arbetsplatserna ett mönster som tydligt följer tidigare forskning runt framgångsrika interventioner (Levin 1951, Hart, Norrgren & Schaller 1996, Beer & Nohria 2000). De ursprungliga värdena försämrades efter det att interventionen påbörjades för att sedan återhämta sig och i vissa fall överträffa de ursprungliga värdena vid den senaste mätningen. Utfallet kan illustreras med Ekvalls (Ekvall 1996) tio klimataktorer:

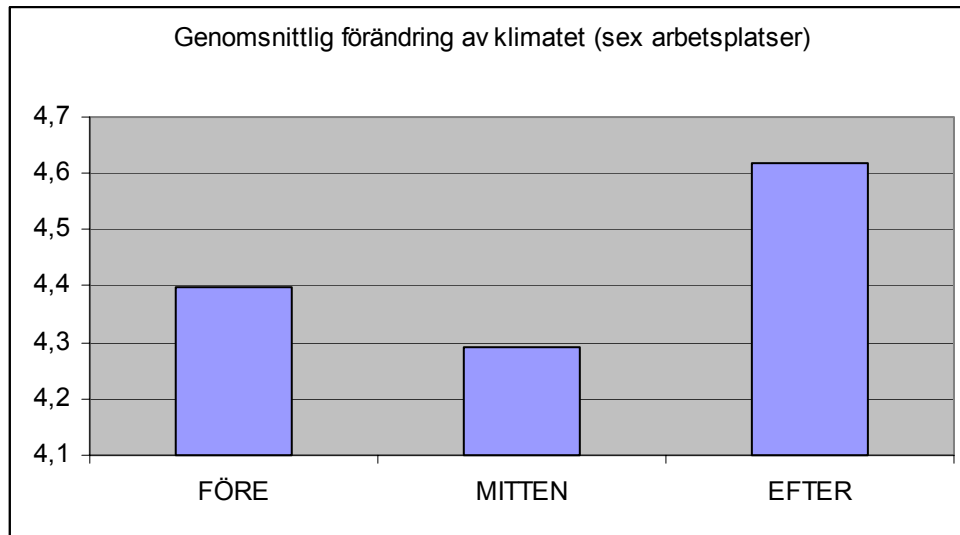


Figur 5. Genomsnittliga värden på samtliga arbetsplatser för Ekvalls klimataktorer

Den vanliga nedgång ifrån de ursprungliga värdena förklaras normalt av problem och konflikter i verksamheten som kommer upp till ytan i samband med interventionen och att trygga, invanda mönster ifrågasätts eller till och med förkastas. I normalfallet så är storleken på nedgången både i relativa tal och i tid beroende av hur interventionen introduceras, vilken beredskap som finns för att hantera situationer som kan uppkomma och hur introduktionen leds och organiseras. I den data som samlats ifrån AIRIS-arbetsplatserna kan vi se att värdena i genomsnitt återhämtat sig till sin ursprungliga nivå under den senaste mätningen. Vår hypotes är dock att en eller flera ytterligare mätningar är nödvändiga för att fånga upp de långsiktiga effekterna av interventionen.

Tittar vi på de enskilda arbetsplatserna kan vi konstatera att i fem av de åtta arbetsplatserna så ger den senaste mätningen något bättre värden än de ursprungliga, i en av de åtta arbetsplatserna så ger den senaste mätningen samma värden som de ursprungliga, medan i två av de åtta arbetsplatserna så ger den senaste mätningen sämre värden än de ursprungliga. I båda de senare fallen har väsentliga problem uppstått under AIRIS-interventionen. I ett av fallen avbröts arbetet helt efter mittmätningen varför återhämtningen delvis uteblivit, eller åtminstone inte kunnat ske innan den senaste mätningen. I det andra fallet har väsentliga kapacitetsproblem tillstött mellan mittmätningen och den senaste mätningen, vilket lett till hård belastning på medarbetarna vilket sannolikt fördröjt återhämtningen. En mätning tre till sex månader efter att arbetsplatsen rätt ut situationen och kommit igenom arbetet skulle troligen ge en mer rättvisande bild. I den arbetsplats som uppvisar samma värden vid den senaste mätningen som vid ursprungsmätningen har vi i vår intervjustudie identifierat ett antal organisatoriska problem som ställt speciella krav på hanteringen av AIRIS interventionen.

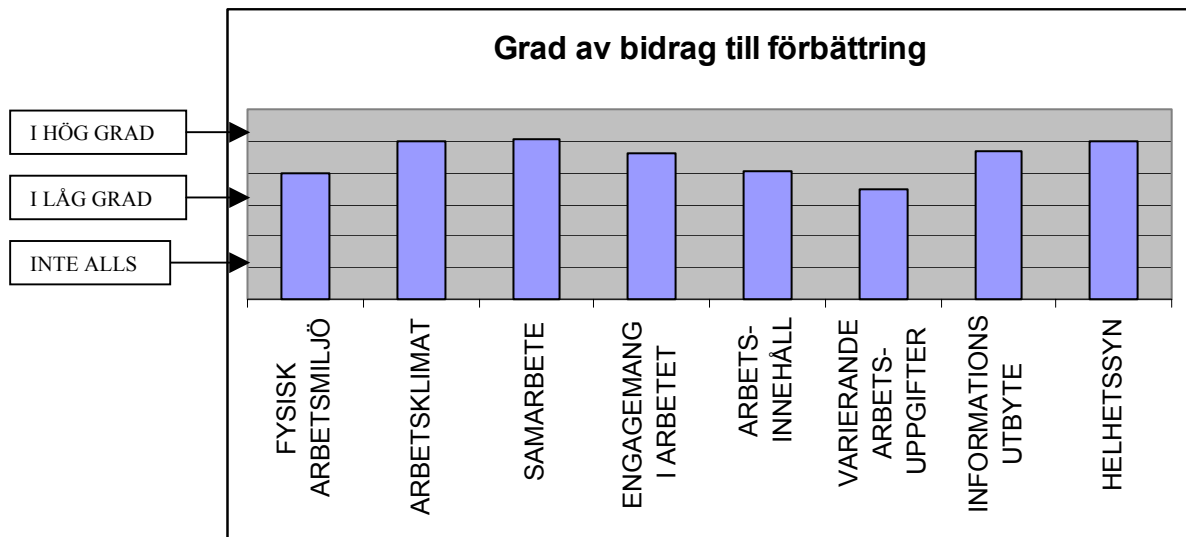
Eftersom vi vet ifrån tidigare forskning att hanteringen av interventionen är så viktig för utfallet så väljer vi att exkludera de två arbetsplatser där mycket av hanteringen inte fungerat i vår analys och diskussion nedan. Om de två arbetsplatser där interventionen har stött på mest problem exkluderas ur data så ser vi redan vid den senaste mätningen en liten positiv förbättring av värden (figur 6).



*Figur 6. Genomsnittliga förändring av värden på Ekvalls klimatfaktorer på sex av arbetsplatserna*

Den ovan illustrerade förändringen i värden är relativt liten och vi måste ta hänsyn till det relativt korta tidsintervall som mätningarna gjorts inom. Med denna tidsintervall kan normalt i bästa fall medarbetarna uppleva sig tänka på ett nytt sätt eller uppleva att de sannolikt kommer att tillämpa ett nytt beteende. För att kunna mäta ett faktiskt ändrat beteende och få ett större genomslag i värdena tror vi på en ny mätning om 6 till 12 månader.

Vår data beskriver att respondenterna upplever att AIRIS-arbetet bidrar till att förbättra arbetsklimatet, förbättra samarbetet och öka helhetssynen. Även engagemanget för arbetet ökar, liksom informationsutbytet. Vidare anger respondenterna att AIRIS-arbetet bidrar till troliga förbättringar av produktiviteten samt i stressnivån, i fyra av de sex arbetsplatserna (det vill säga reducerat de två problematiska arbetsplatserna enligt ovan). I tre av de sex arbetsplatserna anger man även troliga förbättringar av kvalitet och i sjukfrånvaron.



*Figur 7. Genomsnittliga bedömning av förbättringsbidragets storlek i sex av arbetsplatserna.*

Vi har i detta första explorativa skede valt en mycket bred ansats med många variabler då vi försökt fånga indikatorer på den kreativa logiken på arbetsplatser. De åtta arbetsplatserna har dessutom stora olikheter. De har kommit olika långt i sin process till följd av långsam start eller omfattande genomförandearbete eller utbyte av aktörer i projektet. De har olika förutsättningar genom olika organisatorisk storlek, olika organisatorisk tillhörighet och position. Samtidigt finns som alltid individuella variationer hos konstnärerna respektive arbetsplatserna. Denna mätning har nu gett oss möjligheter att selektera ibland de många variabler vi använt och förbättra våra mätningar inför analys av nya arbetsplatser. Vi kommer dock att använda den ursprungliga designen för eventuell uppföljningsmätning av de åtta arbetsplatser som omfattas av denna studie.

Vi kan dock övergripande säga att värdena ifrån våra mätningar uppvisar ett känt mönster ifrån framgångsrika interventioner. För att kunna se om den positiva trend som identifieras fortsätter och signifikanta skillnader uppstår emellan ursprungliga värden och värden efter interventionen så kommer det att krävas fler mätningar. Vi ser att i de två arbetsplatser där interventionen fått sämst förutsättningar (både i uppstart, genomförande och processkontroll) så får vi betydligt sämre utfall. I ingen av de åtta arbetsplatserna så har en mer medveten och strukturerad process för att starta, genomföra och hjälpa arbetsplatsen att reflektera över interventionen funnits.

Mycket talar således för att en AIRIS-intervention tillsammans med ett genomtänkt processtöd har stora förutsättningar att påverka den kreativa logiken på arbetsplatser.



#### 4. SLUTSATSER

Även om underlaget för analysen i vissa delar är begränsat till följd av det fåtal observationerna, i en splittrad grupp av arbetsplatser och under en allt för begränsad tidsperiod, finns några tydliga slutsatser att dra.

Det organisatoriska klimatet för kreativitet har förutsättningar att förbättras till följd av interventioner med konst och kultur på arbetsplatsen.

En intervention med konst och kultur på arbetsplatsen har förutsättningar att frigöra positiv energi i förändringsprocessen.

För att dessa förutsättningar skall kunna tillgodogöras och det kreativa klimatet positivt påverkas så krävs ett tydligt processtöd och en tydlig beredskap ifrån ledningen att hantera uppkommande situationer i interventionen.

En viktig del i hanterandet av förändringsprocessen är att sätta in AIRIS-insatsen i ett större sammanhang. Att koppla AIRIS-arbetet till det utvecklingsarbete, den förändringsprocess som varje arbetsplats ständigt behöver arbeta med. Att visa hur AIRIS utgör en naturlig del av arbetsplatsens kontinuerligt utvecklingsarbete.

Den resultatpåverkan vi kan se så här långt talar om påverkan på ”mjuka” faktorer såsom samarbete, arbetsklimat och helhetssyn. Beträffande de mer ”hårda” faktorerna såsom till exempel produktivitet, kvalitet och ekonomi finns positiva förväntningar på påverkan på åtminstone hälften av arbetsplatserna. Erfarenheter från olika förändrings- och utvecklingsarbeten ger vid handen att såväl resultatets storlek som dess uthållighet är kopplat till bland annat processens inramning (se ovan), medarbetarnas delaktighet redan i tillkomsten av arbetet och att denna typ av förändringsarbete tar längre tid, men genererar som sagt i gengäld mer resultat.

För att säkerställa att ovanstående uppnås behövs en bra processledning. En av erfarenheterna från fas III av AIRIS är behovet av ett aktivt processtöd till både konstnär och arbetsplats. Båda aktörerna är ovana vid projektupplägget och arbetet med motparten och behöver specifikt stöd i denna process. Processtödet kan tillhandahållas av en processledare vars uppgift är att dels tillse att rätt saker görs på rätt sätt vid rätt tidpunkt i processen, dels hjälpa arbetsplatsen att koppla AIRIS-insatsen till arbetsplatsens ordinarie verksamhetsutveckling. Ingen process är den andra lik, varför detta arbete kräver en gedigen erfarenhet och lämplig personlighet hos processledaren. Några exempel på väsentliga aspekter som processledaren ska stödja aktörerna med att arbeta med är den breda och djupa delaktigheten hos alla medarbetare, aktiviteten och uthålligheten hos ledningen på arbetsplatsen, handlingsorientering och utrymme för experiment samt kopplingen till verksamhetens uppgift och utveckling samt uppföljningen och lärandet i utvecklingsprocessen. På flera av arbetsplatserna har detta saknats. Ingen av aktörerna har kunnat tillföra processtöd i nödvändig omfattning. Inför kommande faser av AIRIS bör man eftersträva en treenighet mellan konstnär, arbetsplats och ett processtöd, exempelvis från Skådebanan.

## 5. REFERENSER

Adler, N. (1999) *Managing Complexity in Product Development – Three Approaches*. EFI. Stockholm School of Economics.

Angle, H. L., Manz, C. C., & Van de Ven, A. H. (1985). *Integrating Human Resource Management and Corporate Strategy: A Preview of the 3M Story*. Human Resource Management, 24(1): 51-68.

Ardayfio, D. D. (2000). *Principles and Practises of Design Innovation*. Technological Forecasting and Social Change , 64: 155-169.

Beer, M. & Nohria, N. (2000) *Breaking the code of change* Harvard Business School Press, Boston MA

Christensen, C. (1997). *The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Corso, M. (2002). *From Product Development to Continuous Product Innovation: Mapping the Routes of Corporate Knowledge*. International Journal of Technology Management, 23(4): 322-340.

Czikszentmihalyis, M. (1996) *Creativity* HarperCollins Publishers, New York, NY

Dougherty, D. & Hardy, C. (1996). *Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems*. Academy of Management Journal, 39(5): 1120-1153.

Ekvall, G. (1996). *Organizational Climate for Creativity and Innovation*. European Journal of Work and Organizational Psychology , 5(1): 105-123

Eriksson, M. & Sundgren, M. (2005), *Managing Change: Strategy or Serendipity – Reflections from the merger of Astra and Zeneca*, Journal of Change Management, Vol 5 No 1: 15-28.

Fitzgibbon, M. (2000). *Of Shadow and Substance: The Dilemma of Measuring Innovation*. Journal of the Irish Academy of Management , 21(2): 1-13.

Florida, R. (2004) *The flight of the creative class: the new global competition for talent* Harper Business

Gardner, H. (1993) *Creating Minds* Basic Books New York

Gardner, H. (1994) *The creators patterns* I Boden, M. A. “Dimensions of creativity”, MIT Press, Cambrifge MA

Ghoshal, S., Bartlett, C. A., & Moran, P. (1999). *A New Manifesto for Management*. Sloan Management Review, 40(3): 9-20.

- Hatchuel, A. (2001). *The Two Pillars of New Management Research*. British Journal of Management , 12(Special Issue): S33-S39.
- Hatchuel, A., Le Masson, P., & Weil, B. (2001). *From R&D to R-I-D: Design Strategies and the Management of "Innovation Fields"*. Paper presented at the EIASM 8th International Product Development Management Conference, Enschede, the Netherlands.
- Kilroy, D. B. (1999). *Creating the future: how creativity and innovation drive shareholder wealth*. Management Decision , 37(4): 363-371.
- Kylén, S. (1999). *Interaktionsmönster i arbetsgrupper - offensiva och defensiva handlingsrutiner*. Psykologiska Institutionen Göteborgs Universitet & FENIX Forskningsprogram (doktorsavhandling)
- Leonard-Barton, D. (1992). *Core Capabilities and Core Rigidities: A paradox in managing new product development*. Strategic Management Journal, 13(5): 111-125.
- Magnusson, P. R. (2003). *Customer-Oriented Product Development: Experiments Involving Users in Service Innovation* . Unpublished Doctoral Thesis, Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Moss Kanter, R. (1989). *When the giants learn to dance: Mastering the challenges of strategy, management and careers in the 1990s* . London and New York: Routledge.
- Mumford, M. D. (2000). *Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation*. Human Resource Management Review , 10(3): 313-351.
- Norrgren, F., Hart, H. & Schaller, J. (1996), *Förändringsstrategiers effektivitet*, CORE WP1996:3
- Perkins, D. N. (1981) *The minds best work* Harvard University Press, Cambridge MA
- Roberts, P. W. (1999). *Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in the U.S. Pharmaceutical Industry*. Strategic Management Journal, 20: 655-670.
- Roth, J. (2002). *Knowledge Unplugged: An action research approach to enhancing knowing in R&D organizations* . Gothenburg: Department of Project Management. Chalmers University of Technology.
- Sundgren, M. (2004). *New thinking, management control & instrumental rationality - Managing organizational creativity in pharmaceutical R&D*. Gothenburg: Institute for Management of Innovation and Technology.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (2nd edition ed.). Chichester, UK: Wiley.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. I. (1996). *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. California Management Review, 38(4, Summer): 8-30.

von Hippel, E. (1997). *Product and Process Concept Development Via the Lead User Method*. In R. Katz (Ed.), *The Human Side of Managing Technological Innovation*. New York: Oxford University Press.

von Hippel, E. (1998). *Economics of Product Development by Users: The Impact of Sticky Information*. *Management Science*, 44(5): 629-644.

von Hippel, E., Thomke, S., & Sonnack, M. (1999). *Creating Breakthroughs at 3M*. *Harvard Business Review*, 77(5): 47-57.

von Hippel, E. & Katz, R. (2002). *Shifting Innovation to Users via Toolkits*. *Management Science*, 48(7): 821-833.