

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

En studie av Skådebanan Västra Götalands projekt AIRIS år 2006

**Michael Eriksson**

**Stiftelsen IMIT**

Institute for Management of Innovation and Technology

April 2007

## 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 har lett till en ensidig fokusering på en *effektivitetslogik*. De flesta organisationer är idag inte speciellt bra på att upptäcka, välja och att ta tillvara nya möjligheter. Organisationer är ofta fångade i sina historiska framgångar, i starka processer eller etablerade rutiner och avsaknad av en *kreativ logik*.

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. Kreativ logik fokuserar på organisatorisk kreativitet och markerar härigenom kreativitet i ett företags-sammanhang och dess samverkande natur med andra i en organisation. Mycket av dagens kunskap om kreativitet bortser från det kontext i vilken kreativiteten vuxit fram och är därför oanvändbar.

*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 effektivitets logik. Det handlar inte om antingen eller, utan om både och.

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 effektivitetslogik, ett förutsättningslöst, dynamiskt och gränsöverskridande möte.

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.

De studerade verksamheterna är av vitt skilda slag:

- Läkemedelsföretag, en avdelning
- Livsmedelsbutik
- Kommunalt äldreboende
- Bygg och anläggningsföretag
- Fordonstillverkare, en del av slutmontering
- Hotell och serviceverksamhet inom en transportkoncern
- Serviceenhet vid en Folkvandvård
- Kommunal VA-avdelning

En intressant del kring AIRIS-projekten är den metodutveckling som sker i mötena mellan konstnär och arbetsplats. I mötet har de flesta konstnärer "tvingats" att lämna sina invanda, trygga metoder och istället fått förlita sig på eller utveckla kompletterande kompetenser i nära samspel med arbetsplatsens medarbetare (publiken). Denna situation skapar nya metoder för konstnärerna och för samspelet mellan kulturlivet och näringslivet.

De slutsatser vi kan dra baserat på det än så länge begränsade underlaget är lite försiktiga:

- Vi ser en positiv påverkan på det organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation
- Vi ser att positiv energi frigörs i förändringsprocesserna och att utvecklingsmönstren är lovande
- Vi ser ett behov av och en potential i, ett mer utvecklat agerande från arbetsplatserna i att ta tillvara och vidareutveckla den förändringskraft som AIRIS-processerna skapar
- Vi ser att AIRIS-processerna kan öka förutsättningarna för organisatorisk kreativitet och flexibilitet.
- Vi ser att embryon till nya metoder kommer fram i mötena mellan konstnärer och arbetsplatser, men att det idag saknas en systematik för att fånga upp och vidareutveckla dessa till generaliserbara metoder.

## INNEHÅLL

SAMMANFATTNING	2
INNEHÅLL	4
1. INLEDNING	5
1.1 Kreativitetens betydelse och möjligheter	5
1.2 Kreativ logik på arbetsplatser	5
1.3 Organisatorisk kreativitet	7
1.4 Innovationsforskning	8
1.5 Innovationsprocessen	9
1.6 Konst och kultur och kreativ logik	11
1.7 Både och	11
1.8 Implikationer för organisatorisk kreativitet	13
1.9 Ledarskap för kreativitet	13
2. STUDIEN	16
2.1 Bakgrund	16
2.2 Utformning	17
2.3 Metod	17
2.4 Studerade verksamheter	19
3. RESULTAT	20
3.1 AIRIS2005 – slutsatser	20
3.2 AIRIS2006	21
3.2.1 Processtöd	21
3.2.2 Bortfall	21
3.2.3 Organisatoriskt klimat för kreativitet och innovation	21
3.2.4 Framgångsexempel	24
3.2.5 Förbättringsbidrag	25
3.2.6 Effektivitets respektive kreativ logik	27
3.2.7 Upplevelser av AIRIS	28
3.2.8 Påverkan på ohälsotal	29
3.3 Effekter på konstnärer	29
4. SLUTSATSER	35
4.1 Diskussion	35
4.2 Betydelse för politikområden	36
4.3 Implikationer för framtiden	37
4.4 Spridning och fortsatt forskning	37
5. REFERENSER	39
Bilaga: Eriksson, M. & Styhre, A. (2007) <i>Bring in the arts and get the creativity for free: A study of the Artists in Residence project.</i>	43

## 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 innebar 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 faktorerna tveklöst att vidareutvecklas 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 utpekad som en nyckelfråga i många industrialiserade länder. En hållbar och innovationsbaserad tillväxt kommer att kräva en balansering av olika intressenter 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.

EFFEKTIVITETS LOGIK	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 förknippas nästan enbart med företagssammanhang (ex Ford, 1995).

Kreativitetsbegreppet i sig är i litteraturen förbryllande och svårgreppbart (Ford & Gioia, 1995) och ofta förknippad med mystik (Sternberg & Lubart, 1999). Kreativitet används med flera olika, icke tydliggjorda, betydelser (Feldman et al, 1994) och är således multifacetterat, med olika betydelser i olika sammanhang (Rickards, 1991). En stor del av kreativitetslitteraturen fokuserar oftast på individen, ofta med en faiblesse för och ett fokus på det ensamma geniet (ex Isaksen, 1987). 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 förbisett 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.

Mycket av dagens kunskap om kreativitet bortser från den kontext i vilken kreativiteten vuxit fram och är därför oanvändbar (Ford, 1995). Det finns ett behov av att lyfta blicken från ett individuellt perspektiv till ett systemperspektiv som inkluderar de sociala respektive kulturella kontext i vilket personer agerar (Csikszentmihalyi, 1994). Organisatorisk kreativitet är mer än bara en grupp av kreativa individer eller ett antal nyskapande insatser (Jacob, 1998). Svaret på gåtan om kreativiteten bör kanske sökas i en grupp, inte hos en individ (Philipson, 1990). Genom en aktiv samverkan mellan gruppmedlemmarna kan de rätta frågorna ställas. Gruppens kreativitet kommer därigenom att bli större än summan av de individuella insatserna.

Någon entydig definition av begreppet föreligger inte idag. Woodman et al (1993) talar om skapandet av en värdefull, användbar ny produkt, tjänst, idé, procedur eller process, utfört av individer som samverkar i ett komplext socialt system. Andra lyfter även fram till exempel i vilken utsträckning en organisation har formaliserat strukturer och verktyg samt resurstilldelning som uppmuntrar nya beteenden (Bharadwaj & Menon, 2000). Organisatorisk kreativitet handlar enligt Sundgren (2004) om flexibilitet, intuition, förmåga att knyta ihop, samt mod – att möta och exploatera oväntade upptäckter längs vägen.

#### 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:

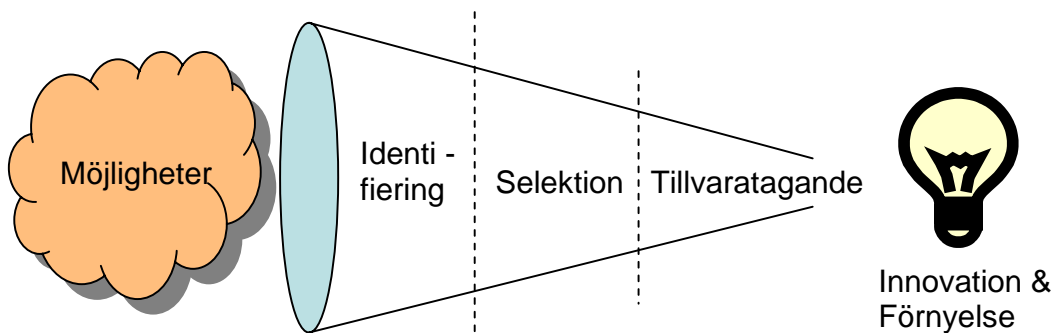
- Skapa innovativa miljöer – arrangera miljöer i vilka innovation kan uppstå, t.ex. som på 3M (Angle et al. 1985, von Hippel et al. 1999)
- Knowledge management och knowledge sharing – skapandet och tillämpningen av kunskap i företag har starka samband med innovation (Corso 2002), liksom delning av kunskap 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 enskilda 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 Innovationsprocessen

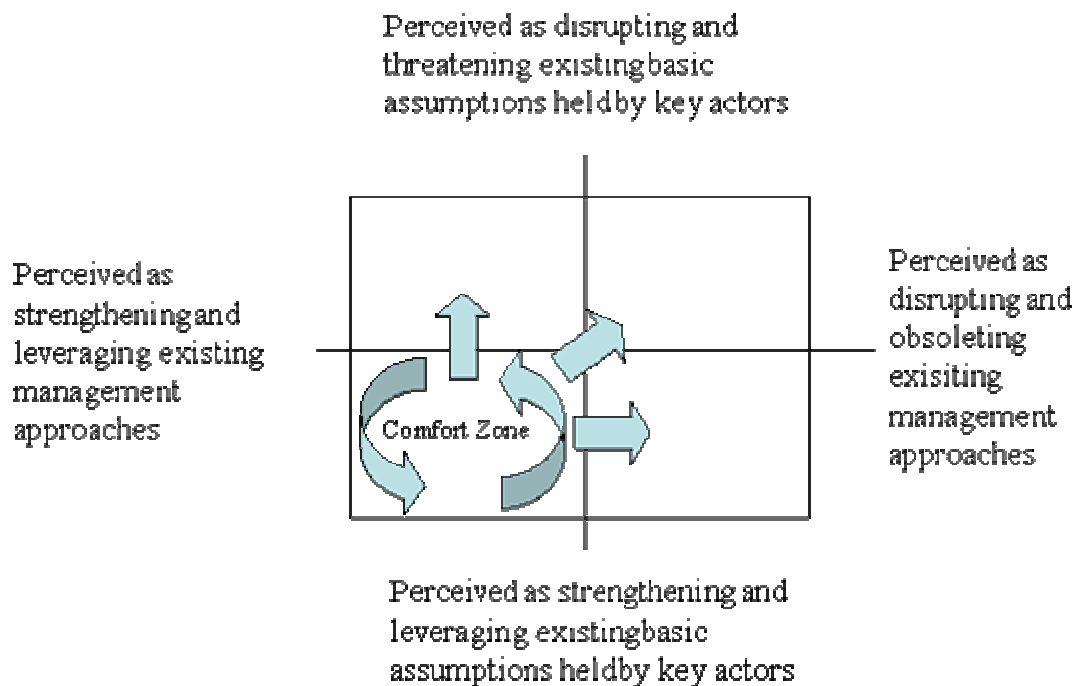
Innovationsprocessen kan delas in i tre centrala aktiviteter; i) identifiering eller skapande av möjligheter, ii) selektion av och resursfördelning mellan möjligheter, samt iii) tillvaratagande av möjligheter och därmed realisering av produktinnovationen. En viktig utgångspunkt är att innovationsprocessen hämmas av en avsaknad av fokus på skapandet av möjligheter, begränsningar i identifieringen av möjligheter utanför de produktområden där företaget är aktivt, begränsningar i resursallokeringsprocessen till följd av övervärdering av att fortsätta inom etablerade områden och en undervärdering av nya områden samt begränsningar i förmågan att tillvarata eller fånga de möjligheter som identifierats och allokerats resurser till (se figur 2).



Figur 2. Skapande, identifiering, selektion och tillvaratagande av möjligheter i produktinnovationsprocesser.

Begränsningarna kan delvis förklaras av en övertro till en rationell effektivitets logik och en för liten förekomst av en kreativ logik i produktinnovationsprocessen (Adler&Dohlsten 2006). 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 för att kontinuerligt söka efter nya koncept för att förnya produktportföljen. Organisationer är ofta fångade i sina historiska framgångar, i starka processer eller etablerade rutiner, i en tydlig *effektivitetslogik* och en tydlig avsaknad av en *kreativ logik*.

Vi ser dessutom att begränsningarna delvis kan förklaras av att ledare och beslutsfattare sällan lämnar sin "komfort-zoner" och testat nya tillvägagångssätt eller vågar utmana de dominant antaganden som styr beslut och handlingar (se figur 3).



*Figur 3. Ledares och beslutsfattares läsning i komfort-zoner (Adler&Beer, 2007)*

Elmqvist (2007) menar att produktutvecklingsprocesserna i större organisationer främst handlar om att ta fram väl definierade produkter så effektivt som möjligt och att innovativa koncept har stora svårigheter att påverka denna process. Två problem som framkommer är dels organisationernas tilltro till att man själv har all nödvändig kunskap, dels att organisationerna redan tror sig ha identifierat alla möjligheter och det är bara att välja och vraka. För att utveckla innovationsprocesserna behöver organisationerna utveckla sin förmåga att dels ta till sig ny kunskap genom att identifiera och förstå potentiellt värdeskapande ny kunskap, dels ta fram ny kunskap, nya koncept och kommersiella innovationer genom aktivt experimenterande och genererande av potentiellt värdeskapande kunskap. Integrationen av skapande- och tillvaratagande-processerna utpekas som väsentlig för att möjliggöra både en effektiv och innovativ produktutvecklingsprocess.

## 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 effektivitets 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 4. 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 5. En beskrivning av två teorier för förändring*

### **1.8 Implikationer för organisatorisk kreativitet**

Organisatorisk kreativitet är kopplat till uppgiftsorientering. Dagens fokusering på kortsiktiga, ekonomiska resultat riskerar att hämma kreativiteten. De senaste årtiondenas allt kortare uppföljningshorisont, ex "kvartalsekonomi", måste ersättas med andra, mer långsiktiga måttal för att möjliggöra för en organisatoriska kreativiteten.

Organisatorisk kreativitet handlar mycket om flexibilitet och öppenhet i organisationen för nya idéer och förhållningssätt. Därför bör eftersträvas att minska likformigheten och imitationen samt det mekanistiska beteendet i organisationen genom att till exempel stödja informella nätverk.

Arbetsprocesser och organisationsstruktur begränsar idag ofta organisationens förmåga att kunna utforska och tillvarata information inom verksamheten. Många gånger behövs en förändrad kultur inom organisationen till en som till exempel fokuserar att dela med sig av information.

En utvecklingsprocess är en oförutsägbar, icke-linjär strävan som kräver förmåga att fånga upp resultat som kan leda till nya genombrott. Ett sätt kan vara att erkänna intuition i processen som ett sätt att tänka "utanför boxen".

Beakta också att kreativa sätt bara växer fram i organisationer om de har konkurrensfördelar jämfört med de gamla, invanda sätten. Det vill säga verksamhetens system (till exempel belöningsystem) bör inte premiera aktiviteter och beteenden som hindrar eller försvårar för organisatorisk kreativitet. Misslyckanden anses vara en naturlig del i innovationsprocessen och organisationen bör till exempel fråga sig hur premierar vi misslyckanden?

Organisationen bör lyfta fram organisatorisk kreativitet till något användbart och påtagligt. Viktiga aspekter är till exempel sannolikheten för att det nya ska accepteras i organisationen samt behovet av utvärdering, beslutsfattande och förverkligande av nya idéer. Organisationens kan uppmuntra dialog internt kring olika målbilder, aspekter och relevanta upplevelser.

### **1.9 Ledarskap för kreativitet**

Rollof (2004) pekar på åtgärder och handling för att öka kreativitet och innovation med utgångspunkt från vad han kallar en projektion av kreativitet i fem dimensioner:

#### *Motivation*

- Stimulera både inre och yttre motivation, och identifiera, formulera och kommunicera visioner, originella utmaningar och positiva möjligheter.
- Uppmärksamma framgångar och diskutera idéer i positiv anda. Ge tydliga svar på idéer och förslag, och motivera bedömningen av dem.

### *Riktning*

- Formulera mål och visioner som ger vägledning i olika valsituationer, med fokus på konkreta och innovativa resultat.
- Definiera områden inom vilka nya idéer behövs, och som därmed har stor chans att bli förverkligade.
- Vistas regelbundet och ofta i framtidens landskap:
  1. Man bör ha ett konsekvent framtidsperspektiv i all man gör; i varje beslut, i varje handling, i varje valsituation man formulerar.
    - Vilka långsiktiga effekter har de val vi gör nu?
    - Om X antal år – hur kommer vi då att se på den aktuella bedömningen/ satsningen, och de beslut vi tar nu?
    - Kan alternativ, som vi inte prioriterar idag, vara mer värdefulla imorgon?
  2. Man bör söka, lyssna på och aktivt försöka förstå nya idéer också när de kommer från oväntat håll och i annorlunda form – inklusive det som kan vara oväntat eller obekvämt.
  3. Regelbundet diskutera och formulera sammansatta bilder av framtiden, gärna i skrift.
  4. Ta tillvara ungdomsfaktorn. Unga människors åsikter och attityder har ett speciellt värde i detta sammanhang. Deras närhet till utbildning, ny teknik och nya värderingar är, rätt använd, en viktig resurs. Deras förmåga att ifrågasätta och utmana behövs, även om det inte alltid känns bekvämt.

### *Energi*

- Stimulera nyfikenhet, nytänkande och experiment.
- Minimera byråkrati, ineffektiva rutiner och formella hinder
- Rekrytera dynamiska medarbetare, och använd idékraft, personlig energi och intellektuell nyfikenhet som kriterier vid rekrytering och befordran.
- Uppmuntra debatt och ifrågasättande, och borga för en rik interaktion mellan olika delar av verksamheten.

### *Råvaror och verktyg*

- Skapa kanaler och verktyg för ett rikt flöde av information, kunskap och associationer.
- Säkra rika och dynamiska mötesplatser för idé- och kunskapsutbyte, både genom informella nätverk och i själva organisationsstrukturen.
- Lära och använda kreativa tekniker.

### *Sammanhang*

- Öka överblick och insikt i principer, mekanismer och samband, och skapa förståelse för hur olika delar och aktiviteter samverkar och är beroende av varandra – inte minst viktiga är länkar och mekanismer mellan insats och resultat.
- Skapa tillfällen och möjlighet för kreativitet och innovation, genom uppmuntran, utrymme och resurser.
- Vidga tankens rum, bredda spännvidden i åsikter, attityder och kunskap:
  1. Samverkan mellan olika områden, för att möta och förstå annorlunda perspektiv. Överraskande och originella synsätt utgör en tillgång, de kan fördjupa och nyansera olika typer av bedömningar.
  2. Möjlighet att växla miljö, till exempel genom att skifta arbetsplats och/eller arbetsuppgifter, kan också hjälpa till att bryta upp gamla tankemönster. Man lär sig nya saker och ser på processer och rutiner med fräscha ögon.

3. Etablera nya, oberoende enheter. Mitt i en hektisk operativ verksamhet kan det vara svårt att utveckla nya kunskaps- och verksamhetsfält, trots de bästa intentioner. I en miljö av tunga rutiner kan nya satsningar uppfattas som störande eller alltför krävande – också när de på sikt skulle kunna leda till enklare och effektivare processer. Nya organisatoriska lösningar kan i sådana situationer göra det lättare att driva nya initiativ och samverka mellan olika funktioner och kompetenser – internt och externt. Å andra sidan kan fristående enheter innebära att spännande och dynamiska aktiviteter isoleras från övrig verksamhet, och alla delar av en verksamhet behöver utveckling, än i olika grad och på olika sätt.
4. Man kan också pröva olika tekniker för att få nya perspektiv på olika fenomen. När man tänker sig in – och agerar – i en annan roll är det lättare att lämna egna tankemönster och se saker ur nya vinklar.
5. Aktivt arbete med kunskapsförtätningar – för att definiera områden som driver framtida utveckling och söka den okunskap som man kan adressera – och som kan rymma nya speciella möjligheter.

## 2 STUDIEN

Studien har genomförts av Stiftelsen IMIT (Institute for Management of Innovation and Technology) under perioden februari 2006 till februari 2007. IMITs syfte är att bedriva och främja forskning och utveckling inom området teknisk och industriell förnyelse. IMIT har planerat och genomfört mer än 850 projekt i samarbete mellan praktiker ute i företag och universitet, högskolor och forskningsinstitut i Sverige och utomlands. IMIT omsätter ca 30-35 miljoner SEK årligen i sin forskningsverksamhet. Två tredjedelar av finansieringen kommer från olika forskningsråd och en tredjedel från företag. IMIT Faculty består av 40 seniora forskare i ledande akademiska positioner i Sverige, se till höger för information om forskningsinriktningar och kontakt. Idag arbetar ca 80 forskare i 150 IMIT-projekt vid många svenska universitet och högskolor.

### 2.1 Bakgrund

Skådebanan Västra Götaland erbjuder i huvudsak tre former av engagemang för verksamheter. Den grundläggande formen är ett så kallat *kulturavtal*. Kulturavtalet är det långsiktiga och breda sättet för arbetsplatsen att ta in kultur som en komponent i personalarbetet. I avtalet ingår kulturupplevelser, rådgivning och seminarier. Genom certifierade kulturombud får företaget tillgång till hela regionens kulturliv och metoden låter medarbetarna utvecklas genom att kontinuerligt ta del av kulturlivet. Fokus i kulturavtalet 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 konstnärligt 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 sedan årligen omfattat åtta arbetsplatser och lika många konstnärer. AIRIS innebär att 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 effektivitetslogik, ett förutsättningslöst, dynamiskt och gränsöverskridande möte. Effekterna kan vara ökad kreativitet, ökad förändringsbenägenhet, ökat välbefinnande och stärkt varumärke.

Övergripande mål för AIRIS är:

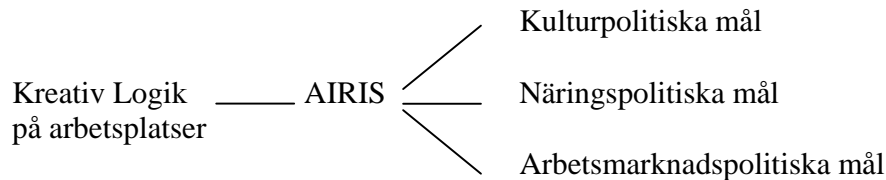
- **Kulturpolitiskt perspektiv** - att skapa nya gränssnitt mellan kulturlivet och arbetslivet inom privat och offentlig sektor genom ett processinriktat samarbete
- **Näringslivspolitiskt perspektiv** - att utveckla arbetsplatsens kreativa potential och därmed stärka dess konkurrenskraft och det hälsofrämjande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



## 2.2 Utformning

IMIT engagerades år 2005 och årets studie bygger vidare på den datainsamling och kunskapsuppbyggnad som då påbörjades. För att utgöra ett rimligt underlag för mer generella slutsatser är det önskvärt med cirka 25-30 oberoende observationer. I och med år 2006 har vi nått halvvägs.

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



*Figur 6. Sambandet mellan Kreativ Logik och AIRIS mål*

## 2.3 Metod

Datainsamlingen 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 (Norrgren, 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; *Rishtagande* - 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 framskyntar 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 eftermätningen deltog även konstnären, som även intervjuades enskilt i samband med mittmätningen då forskarna samtidigt gjorde en fältstudie av arbetet på arbetsplatsen.

## **2.4 Studerade verksamheter**

De studerade verksamheterna var av vitt skilda slag:

- Läkemedelsföretag, en avdelning
- Livsmedelsbutik
- Kommunalt äldreboende
- Bygg och anläggningsföretag
- Hotell och serviceverksamhet inom en transportkoncern
- Serviceenhet vid en Folktandvård
- Kommunal VA-avdelning
- Fordonstillverkare, en del av slutmontering

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 2006 ([www.vg.skadebanan.org](http://www.vg.skadebanan.org)).

### 3. RESULTAT

#### 3.1 AIRIS2005 – 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.

### **3.2 AIRIS2006**

Det viktigaste utvecklingsförslaget för AIRIS-konceptet utifrån studien av 2005 års omgång var att tydligare sätta in det enskilda AIRIS-projektet på arbetsplatsen i arbetsplatsens övergripande utvecklingsarbete. Med detta menas att varje arbetsplats genomgår ständigt en utveckling, antingen den är ett kontinuerligt förbättringsarbete, eller en förändring för att nå ett specifikt mål, och för de flesta arbetsplatser måste en investering såsom ett AIRIS-projekt, förväntas bidra, direkt eller indirekt, till en positiv utveckling. Och AIRIS-projekten visar lovande tecken i våra mätningar att kunna ge dylikt bidrag, genom till exempel frigörandet av förändringsenergi. Om energin och projektet ska resultera i ett bidrag till en positiv utveckling för arbetsplatsen måste AIRIS-projektet sättas in i ett sammanhang, där dess bidrag till arbetsplatsen övergripande utveckling tydliggörs. Förändringsenergin måste fångas upp och riktas för att dels verka för utvecklingen, dels inte dö ut utan större kvarvarande resultat.

#### **3.2.1 Processtöd**

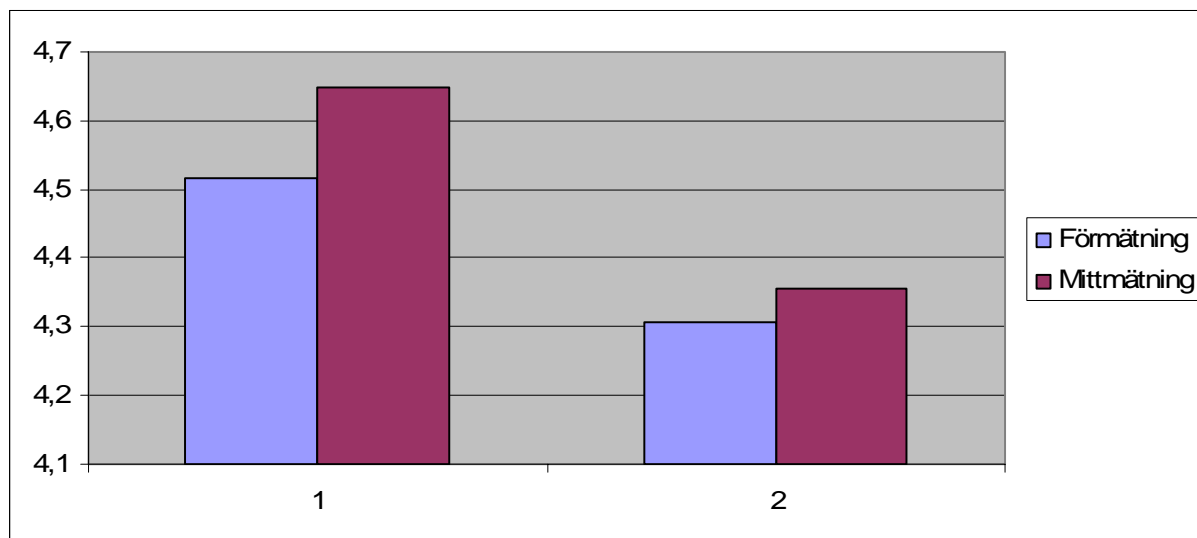
Vi förslog i slutrapporten år 2005 att ett processtöd tillfördes projektet, med syfte att stötta parterna (arbetsplats, konstnär och Skådebanan) i dels att knyta det enskilda AIRIS-projektet till arbetsplatsens utveckling, dels att uppnå målsättningarna i det enskilda AIRIS-projektet. Detta infördes och utgjorde den största förändringen jämfört med år 2005 (frånsett att år 2006 omfattade nya arbetsplatser och i huvudsak nya konstnärer). Praktiskt innebar processtödet att en processgrupp bildades bestående av arbetsplatsens projektgrupp (inkluderande konstnären) tillsammans med Skådebanans koordinator och det externa processtödet i form av en erfaren organisationsutvecklare, på varje arbetsplats. Processgruppen träffades en gång per månad för avstämning och planering. Av schematekniska skäl kunde inte detta riktigt genomföras under hela projektperioden på samtliga arbetsplatser, men i huvudsak genomfördes detta upplägg.

#### **3.2.2 Bortfall**

På tre av de åtta arbetsplatserna har svarsfrekvensen i framför allt eftermätningen varit bristfällig och dessa resultat måste behandlas med stor försiktighet då det råder stor osäkerhet om dessa ger en representativ bild av arbetsplatsen. Enkäterna besvaras normalt av ett slumpmässigt urval av berörda medarbetare på arbetsplatserna, men i de fall där svarsfrekvensen varit bristfällig kan antas att merparten av svaren kommer från medlemmar i processgruppen. Dessa svar är i huvudsak mer positiva än genomsnittet och det redovisade utfallet nedan. Svaren från dessa tre arbetsplatser har exkluderats i redovisningen nedan.

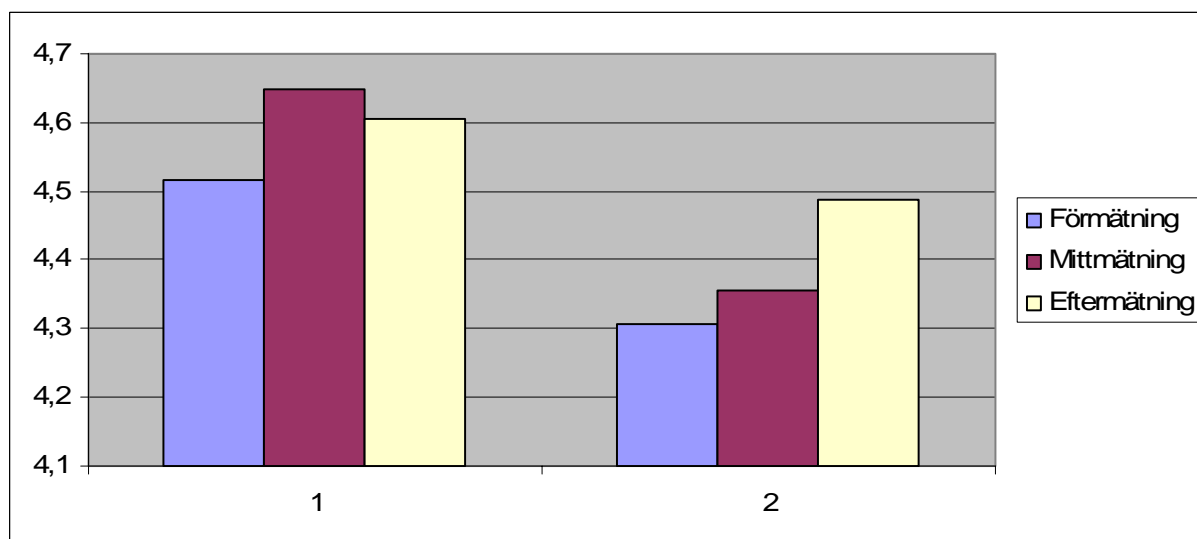
#### **3.2.3 Organisatoriskt klimat för kreativitet och innovation**

De flesta arbetsplatser visar sammantaget på en positiv utveckling avseende det organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation mellan förmätning och mittmätning. Utvecklingen redovisas i två arbetsplatsgrupper på grund av skillnader i efterföljande utveckling mellan mittmätning och eftermätning. Den positiva utvecklingen mellan förmätning och mittmätning skiljer sig från resultatet i mätningarna år 2005, då det organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation i genomsnitt försämrades mellan förmätning och mittmätning för att sedan återhämta sig och i slutmätningen överträffa förmätningens resultat, en vanligt utvecklingskurva i framgångsrika förändringsprojekt.



*Figur 7. Organisoriskt klimat för kreativitet och innovation – för- och mittmätning*

Vi återkommer till en diskussion kring bakomliggande orsaker till denna annorlunda utvecklingen nedan. Mellan mittmätning och eftermätning skiljer sig utvecklingen mellan de två grupperna av arbetsplatser. I grupp ett, bestående av två arbetsplatser försämras klimatet något för att dock i eftermätningen tydligt överträffa resultatet i förmätningen. I den andra gruppen, bestående av tre arbetsplatser, vars initiala utveckling varit mindre än för grupp ett sker mellan mittmätningen och slutmätningen en fortsatt, och nu kraftigare, förbättring. Resultatet i slutmätningen är en nästan dubbelt så stor positiv utveckling som den förbättring som totalt sett uppnåts i grupp ett.



*Figur 8. Organisoriskt klimat för kreativitet och innovation – två grupper (två respektive tre arbetsplatser)*

Tänkbara förklaringar till den utveckling som vi ser avseende det organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation på arbetsplatserna år 2006 är:

- Processkontroll
- Ledarskap
- Förändringsbenägenhet

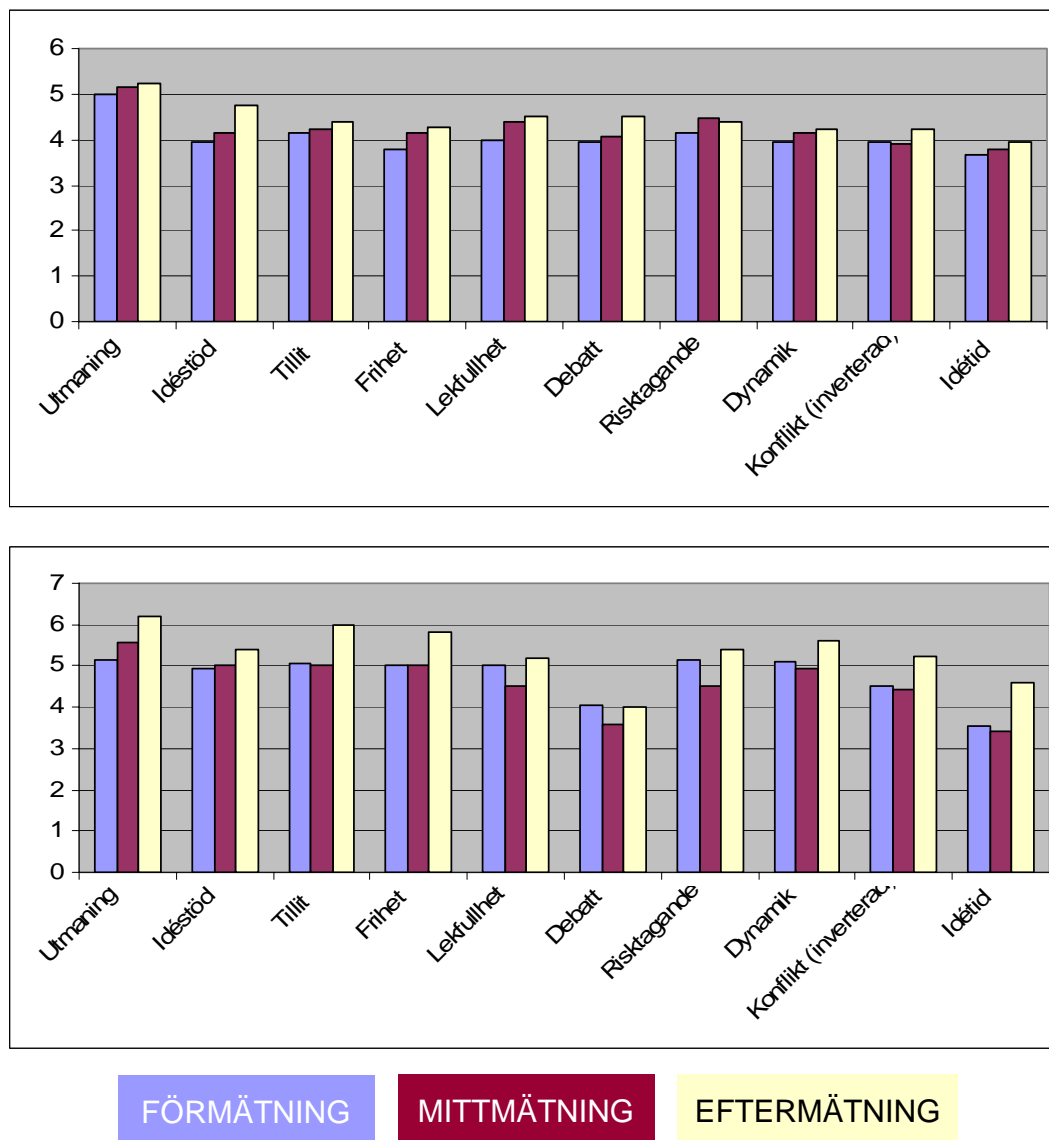
Processkontrollen kan för en grupp ha varit bristfällig och för en annan grupp god. En tänkbar förklaring till båda gruppernas initiala positiva utveckling kan vara det processtöd som tillförts år 2006 (vilket skulle förklara den annorlunda utvecklingen år 2005). Förklaringen till gruppernas olika utveckling efter mittmätningen skulle i så fall kunna vara att någon annan faktor med större påverkan än AIRIS-projektet förändrats på vissa av arbetsplatserna. En sådan faktor skulle kunna vara ledarskapet.

Ledarskapet kan för en grupp av arbetsplatser ha genomgått en radikal förändring och för en annan grupp beskrivas som kontinuerligt. För arbetsplatserna i grupp ett och för några av de arbetsplatser som exkluderats på grund av dålig svarsfrekvens har det i mitten av projektet skett en radikal förändring i ledarskapet. I vissa fall har hela verksamheten bytt ägare och chef, i andra fall har den drivande chefen bakom AIRIS-projektet lämnat sitt uppdrag och projektet. Förutom att projektets drivkraft och förankring i den högre ledningen kan ha påverkats av tidigare engagerad chef lämnat scenen, innebär chefsbytet att en ny aktör kommer in i verksamheten, vilket naturligt skapar stor osäkerhet hos många medarbetare. Vad kommer att gälla framöver? Hur kommer detta byte att påverka mig personligen och mina arbetsuppgifter? Denna typ av förändring har oftast en betydligt större påverkan på medarbetarna på kort sikt och det är sannolikt att vad vi ser i våra mätningar är ett utfall för förändringen i ledarskapet snarare än av AIRIS-projektet.

Förändringsbenägenheten i organisationen skulle kunna vara en alternativ förklaringsfaktor till utfallet. Om organisationen inför AIRIS-projektet har ett motstånd till förändring och en obenägenhet till risktagande, skulle detta kunna innebära att efter en initial ”smekmånad” (fram till mittmätningen) kommer tiden för verklig förändring och då händer ytterst lite i denna typ av organisation till skillnad mot den organisation som karakteriseras av öppenhet och nyfikenhet för det nya. Det som talar emot detta som förklaringsfaktor till det redovisade utfallet är det faktum att de två organisationer som visar den mest positiva utvecklingen, sannolikt signifikanta förändringar, återfinns en i varje av de två grupperna.

### 3.2.4 Framgångsexempel

Två av arbetsplatserna uppvisar en sannolikt signifikant positiv utveckling avseende det organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation, betydligt större än övriga arbetsplatser.



Figur 9. Organisatoriskt klimat för kreativitet och innovation – två framgångsexempel

Två tänkbara förklaringsfaktorer har identifierats.

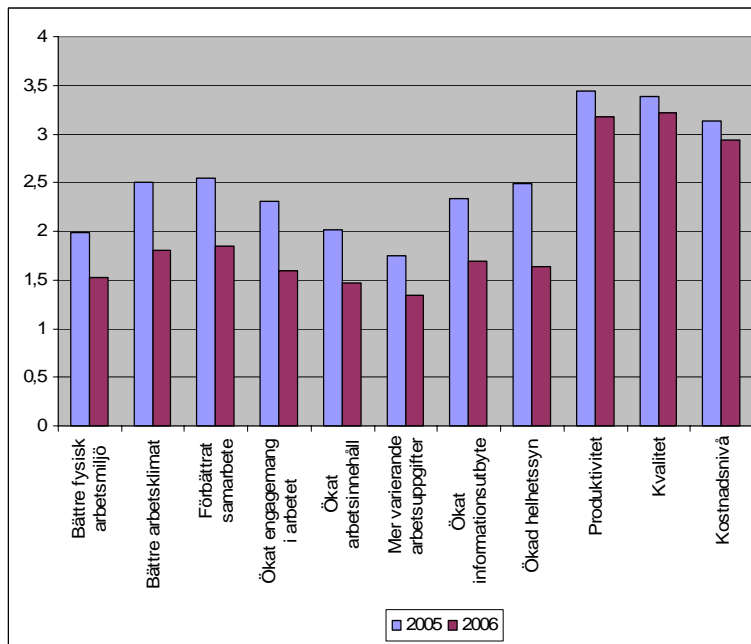
- 1) Den organisation som berörts av AIRIS-projektet är samlad geografiskt på ett arbetsställe.
- 2) Chefen för den organisation som berörts av AIRIS-projektet beskrivs av medarbetarna som mer utvecklingsorienterad och mer målstyrande än cheferna på övriga arbetsplatser.



Utfallet på övriga arbetsplatser ger en mer splittrad bild, där utbytet är större på individnivå än på arbetsplatsnivå.

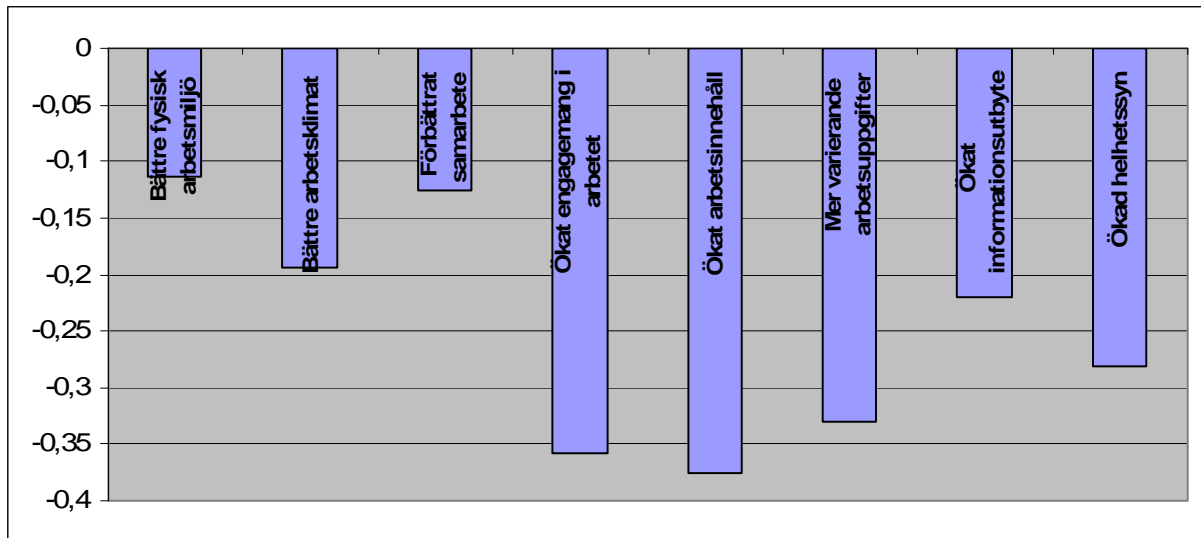
### 3.2.5 Förbättringsbidrag

Det upplevda bidraget från AIRIS-projektet på förbättringar av ”mjuka” respektive ”hårda” indikatorer är i genomsnitt blygsamt, lägre än från andra jämförbara förändringsansatser. Bidraget är lägre år 2006 än vad som uppmättes år 2005.



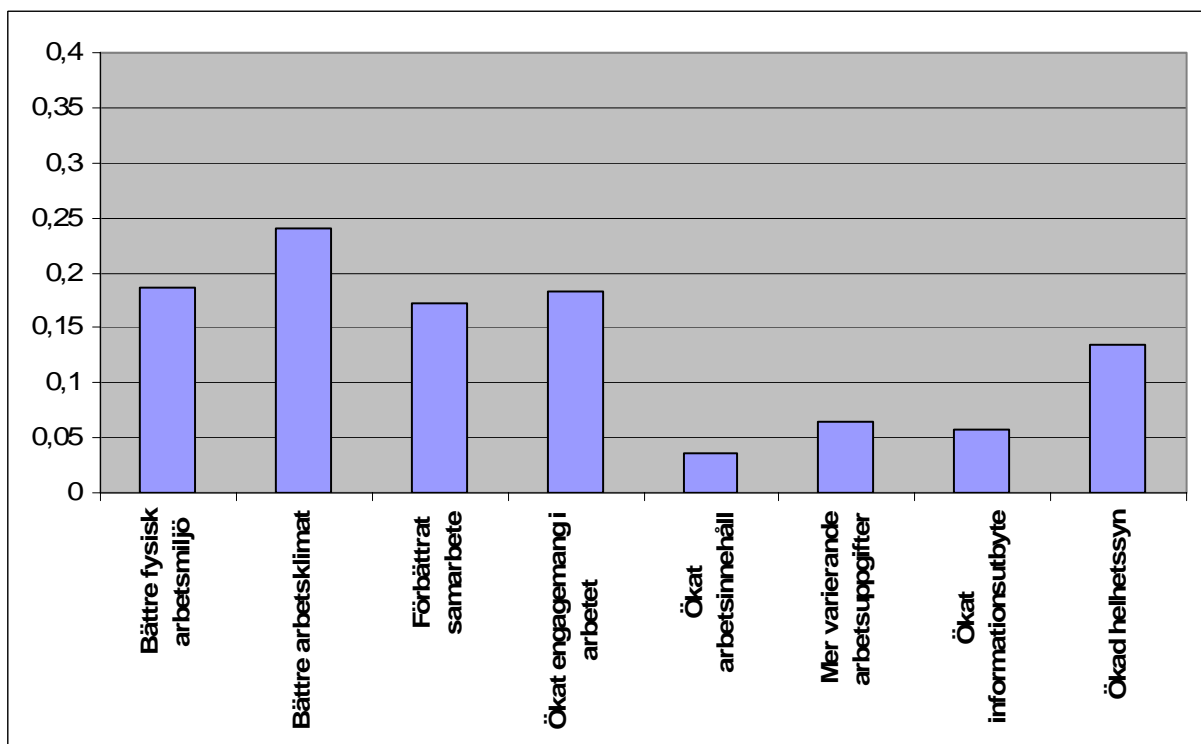
Figur 10. Upplevt bidrag från AIRIS-projektet till utveckling av ”mjuka” och ”hårda” faktorer

Tittar vi närmare på de ”mjuka” faktorerna skiljer sig den upplevda påverkan mellan de två grupperna vi fann i mätningen av det organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation. Mätningarna av AIRIS-projektets påverkan har gjorts i mittmätning respektive eftermätning, ej i förmätning då någon effekt inte kunnat existera innan projektet initierats. Detta innebär att utfallet för grupp ett speglar upplevd påverkan innan förändringen i ledarskapet och samtidigt projektets första halva, medan andra mätningen omfattar projektets andra halva och tiden efter förändringen i ledarskapet. Utfallet visar på ett minskat bidrag från AIRIS-projektet till förbättringar av ”mjuka” indikatorer efter förändringen av ledarskapet.



Figur 11. Förändring i upplevt bidrag till utveckling av "mjuka" faktorer – större förändring i ledarskapet

I grupp två, där arbetsplatserna haft en kontinuitet i ledarskapet, upplevs ett ökat bidrag från AIRIS-projektet till förbättringar av "mjuka" indikatorer ju längre projektet pågått.



Figur 12. Förändring i upplevt bidrag till utveckling av "mjuka" faktorer - kontinuitet i ledarskapet

Tänkbara förklaringar till utfallet är:

- Processkontroll
- Ledarskap
- Organisationens storlek
- Förändringsbenägenhet

Är det en bristfällig eller god processkontroll som skiljer grupperna åt? Kan det vara så att i grupp två har processkontrollen varit god och därmed frigjord energi kunna fokuseras till positiv utveckling och påverkan? I grupp ett med den negativa utvecklingen mellan mättillfällena har svårigheter till kontinuitet i processtöd förekommit kopplat till de förändringar i ledarskapet som skett i perioden.

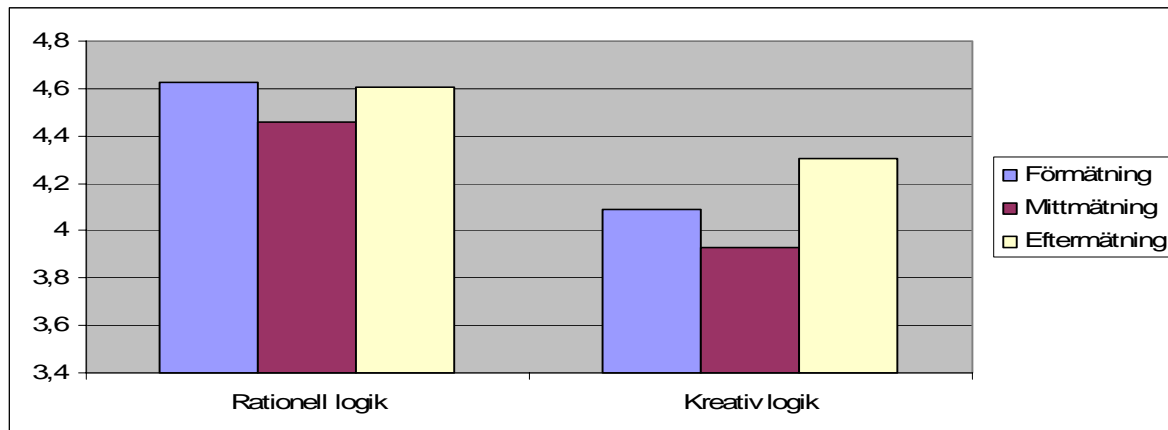
Grupp ett har runt mätning ett genomgått en betydande förändring i ledarskapet, något som kommit att påverka organisationen under mellanperioden mellan mätningarna och där AIRIS-projektet kan ha kommit i skymundan i eftermätningen. Grupp två har inte haft dessa förändringar i ledarskapet, eller på annat sätt varit utsatta för förändringar som överskuggat den påverkan som AIRIS-projektet haft.

I grupp två har berörd organisatorisk enhet varit 35 personer eller färre, medan i grupp ett har berörd organisatorisk enhet varit större. Möjligheterna dels till att påverka och nå alla medarbetare med ett projekt av AIRIS karaktär ökar radikalt med minskad organisatorisk storlek, dels för organisationen att se sambanden mellan insatser i AIRIS-projektet och påverkan på mätta indikatorer ökar sannolikt med minskad organisatorisk storlek.

Förändringsbenägenheten i organisationen skulle kunna vara en alternativ förklaringsfaktor till utfallet. Om organisationen inför AIRIS-projektet har ett motstånd till förändring och en obenägenhet till risktagande, skulle detta kunna innebära att det möjliga utrymmet för verklig förändring är begränsat och då händer ytterst lite i denna typ av organisation till skillnad mot den organisation som karakteriseras av öppenhet och nyfikenhet för det nya.

### **3.2.6 Effektivitets- respektive kreativ logik**

Utifrån ovan givna definitioner av effektivitets- respektive kreativ logik och nämnda strävan efter en bättre balans mellan dessa två har vi i enkäterna försökt att fånga medarbetarnas egna beteende och deras upplevelse av chefernas beteende, avseende parametrarna enligt definitionerna. Dessa beteenden är uppmätta vid alla tre mättillfällena och utfallet visar på dels en "hängmatte"-formad utveckling, dels en förbättrad balans till följd av ökad förekomst av beteenden relaterade till den kreativa logiken.



Figur 13. Förekomst av beteenden och klimat relaterade till rationell effektivitets- respektive kreativ logik

De två frågeställningar som visar på den största positiva förändringen inom den kreativa logiken är relaterade till prövandet av nya och annorlunda tankebanor i arbetet respektive till synen på osäkerhet och hur denna bör hanteras.

- *I vilken utsträckning prövar du nya och annorlunda tankebanor i ditt arbete?*
- *I vår verksamhet ser vi osäkerhet som en möjlighet och prövandet av nya och alternativ arbetssätt som ett sätt att hantera denna möjlighet*

### 3.2.7 Upplevelser av AIRIS

I samband med eftermätningarna har det genomförts ett fåtal intervjuer. Syftet har dels varit att inhämta ytterligare information kring eventuella förklaringsfaktorer till det utfall som enkäterna kommer att visa, dels inhämta kompletterande spontana upplevelser kring AIRIS-projektets påverkan och resultat. Respondenterna har varit personer med en central plats avseende AIRIS-projektet på arbetsplatserna. Detta bör beaktas då dessa ofta kan vara försvarare av projektet och således vara angelägna om att ge en positiv bild av utfallet.

Intressant är dock att notera att de svar som dessa respondenter givit är snarlika år 2006 med svaren år 2005 och svaren som framkom i förarbetet inför år 2005, då givna av arbetsplats-representanter från år 2004. Svaren kan grupperas i två grupper:

- Arbetsklimat och samarbete
  - *Lär känna varandra bättre, ökad gemenskap*
  - *Ökad trivsel, bättre stämning*
  - *Öppenhet mellan avdelningar*
- Helhetssyn och perspektiv på verksamheten
  - *Ifrågasätta det vi håller på med, tänka utanför "boxen"*
  - *Utmana etablerade sätt att tänka, vågar mer*
  - *Ökad kommunikation, nya interaktionssätt*

### 3.2.8 Påverkan på ohälsotal

I samband med effekter på arbetstagare av interventioner baserade på konst och kultur talas ofta om dess friskvårdande effekt. Denna effekt har inte direkt studerats på de deltagande arbetsplatserna i AIRIS tidigare, men arbetsplatserna år 2006 ombads att inkomma med uppgifter om sjukfrånvaron (korttids- respektive långtidsfrånvaron). Siffrorna omfattar sjukfrånvaron hos dels i AIRIS-projektet deltagande del av verksamheten, månadsvis för projektperioden och för motsvarande period föregående år, dels närmast motsvarande verksamhet inom företaget under projektperioden.

Jämför vi sjukfrånvaron hos i AIRIS-projektet deltagande verksamhet under projektperioden med motsvarande period föregående år finner vi att i genomsnitt är sjukfrånvaronivåerna lägre under år 2006 än under år 2005. I något fall har långtidssjukfrånvaron ökat lite, men nivåerna är generellt låga. Denna utveckling gäller under hela året och kan således knappast bero på deltagandet i AIRIS.

Tittar vi på utvecklingen under år 2006 är korttidssjukfrånvaron i genomsnitt högre under fjärde kvartalet än under föregående tre kvartal. Denna utveckling finns på i stort sett samtliga arbetsplatser, oavsett hur utfallet av AIRIS-projektet ser ut, och är därför troligen inte relaterad till AIRIS-projektet. Således har inte några skillnader mellan arbetsplatserna i de två grupperna – ledar-/ägarbytare respektive ledarkontinuitet – kunnat identifieras avseende sjukfrånvaron.

Någon direkt påverkan på sjukfrånvaron under innevarande projektperiod har inte kunnat identifieras. Många av arbetsplatserna talar i slutfasen av projektet om att de först nu kommit igång och är redo för att ta tag i de stora frågorna. Detta resonemang för tankarna till en relativt utbredd uppfattning om att förändrings- och utvecklingsprojekt kan indelas i tre faser: en uppluckringsfas; en förändringsfas, samt; en stabiliseringsfas. AIRIS-projektet kan ha tagit arbetsplatsen genom den första faser och i varierande grad in i förändringsfasen. Eventuella effekter på sjukfrånvaron skulle kunna tänkas komma längre fram, förutsatt att arbetsplatsen driver utvecklingsarbetet vidare efter projektslut.

### 3.3 Effekter på konstnärer

AIRIS följdes under år 2004 av forskaren Katja Lindqvist som bland annat fokuserade projektets påverkan på konstnärerna. Från och med år 2005 har forskningen bedrivits av Michael Eriksson som under år 2005 fokuserade påverkan på arbetsplatserna (en sammanfattning redovisas på annan plats i denna rapport). I samband med forskningen år 2006 har arbetsplatsfokuseringen kompletterats med en uppföljning av effekterna på konstnärerna.

Lindqvist redovisade att konstnärerna genom projektet fått en möjlighet att pröva på ett nytt sätt att arbeta, och i en annan miljö än de är vana vid. Projektet har också gett dem en möjlighet till inkomst. Konstnärerna har uppskattat de personliga mötena med personalen de arbetat med. Projektet har av konstnärerna krävt en större anpassning till en specifik situation och publik under en längre period än de flesta av dem är vana vid.

Konstnärerna år 2006 talar om att de blivit stärkta som konstnärer:

*”Ett ökat självförtroende”*

*”Modet att gå in situationer där jag ej varit i förut har också stärkts.”*

De pekar också på att AIRIS inneburit att nya saker lagts till:

*"Min upplevelse är att jag inom AIRIS kan använda nyupptäckta delar av min kompetens."*

*"Stimulerar oerövrade områden som retorik, ledarskap m.m."*

*"Eftersom jag har ett konstnärligt arbete försöker jag naturligtvis (och tvingas också) att vara öppen för det oförutsedda, men vanligen vet jag vad det är för "produkt" jag arbetar med och så har ju inte fallet varit nu."*

Det nya handlar också om miljön och nya människor:

*"Kunskaper i att arbeta på en "vanlig" arbetsplats."*

*"Större kunskap om företagsorganisation."*

*"Förmånen av att under en lång period få lära känna personer som jag kanske inte skulle mött i mitt vanliga "jobbliv"."*

För konstnärerna år 2004 har projektet för de flesta legat rätt långt från de sätt de vanligen arbetat på. Även konstnärerna år 2006 pekar på flera skillnader gentemot deras "vanliga" sätt att arbeta:

*"Vanligtvis jobbar jag med likasinnade, alltså ungefär samma utbildning, människor inom kultursektorn. Här möter jag en helt ny målgrupp som inte är vana vid att jobba med konstnärliga processer."*

*"I mitt vanliga jobb arbetar jag sällan med längre projekt. Jag arbetar alltid ensam eller med ytterligare några få personer. I Airis har man hela tiden en stor grupp att ta hänsyn till. Beslutsprocessen blir mkt längre än vad jag är van vid."*

År 2004 redovisade konstnärerna att de även fått stimulans och idéer för sitt eget konstnärliga skapande, eller menar sig att komma att få detta efterhand, genom själva erfarenheten.

Konstnärerna har upptäckt både positiva och negativa sidor i det sätt att arbeta som Airisprojektet inneburit. Projektet har för konstnärerna visat på ett möjligt sätt att arbeta i framtiden, men ett sätt som inte är rent konstnärligt. Detta skulle kunna beskrivas som att projektet inspirerat till nya arbetsmetoder i bemärkelsen att vissa av konstnärerna kan tänka sig att arbeta på liknande sätt även i framtiden, men gärna på sätt som tillåter en tydligare koppling till deras konstnärliga verksamhet. De flesta konstnärerna kunde dock inte säga exakt hur projektet bidragit till deras konstnärliga arbete, mer än att de är övertygande om att det har det, och kommer att visa sig i framtiden.

Konstnärerna år 2006 menar att de utvecklats i sin yrkesutövning. De flesta av konstnärerna har inom AIRIS delvis arbetat med andra konstformer än deras "ordinarie", men de ser tydliga kopplingar mellan deras insatser i AIRIS och deras "ordinarie" konstnärliga arbete. Och de har utvecklats inom deras eget konstnärliga område:

*"Mer samhällsförankrat, alltså kopplat till samtida samhällsfrågor."*

*"Försöka att inte förlita mig på samma metoder hela tiden."*

*"Vet ej, men det kommer det är jag säker på"*

*"För mitt jobb som yrkesmusiker har det spelat roll med ett utökande av "kunskapsbanken-livserfarenheten"."*

Påverkan på den egna inställningen till konstnärskapet handlar år 2006 mycket om att ha blivit stärkta i det de pysslar med:

*"Bättre självförtroende i improviserade möten. Förebere­der sig och sedan opponerar sig deltagarna. Klara av situationen."*

*"Om arbetarklassen och att möta dem. Det jag mötte på fabriken. Viktigt att nå denna grupp. Hitta sätt att nå dem."*

*"Stärk min hållning till mitt eget arbete. Jag vet tydligare varför jag pysslar med det jag gör."*

Påverkan på de deltagande konstnärernas arbetsprocesser varierar mellan individerna. För några är det ännu för tidigt att säga hur man påverkats. För andra handlar det om samspelet med publiken:

*"Vet ej, men det kommer det är jag säker på."*

*"Mer medveten om publiken, försöker se den konstnärliga processen ur fler perspektiv."*

*"Lyhördhet. en vilja att lyssna. Att våga bjuda på sin egen erfarenhet och att "vara sig själv" mitt i smeten..ojoj..det är ju ett vanskligt uttryck. Att kunna driva en linje, men att hela tiden känna in om man får med sig deltagarna. Att vara flexibel..men inte vara amöba...inte vara mesig.."*

Att deltagandet i AIRIS påverkar det egna konstnärskapet är det dock ingen tvekan om bland de flesta av konstnärerna år 2006.

*"Öppnat upp nya frågeställningar och väckt nya intressen."*

*"Inser hur mycket av produktionsvärlden vi har med i konstnärskapet. Ofta åsidosätts kvalitetskraven, vi måste göra något. Tog ett steg tillbaka i en teateruppsättning och kommer inte ha en premiär utan readings istället. Hade inte hänt annars."*

*"Svårt att se. Börjat teckna igen. Sitta och pyssla helt själv. Skulle det ha hänt annars? Längtan tillbaka till den vita kuben."*

*"Sökt mig ut från staden (där jag normalt befunnit mig)."*

*"Medelklassen är inte medveten att det finns klasser idag. Min blick för detta har blivit skarpare. Många skiter i gubbarna på golvet. Jämställdhetsproblemet har blivit tydligare."*

Några av konstnärerna år 2004 kunde också uppleva en tveksamhet eller avvaktande hållning ifrån personalens sida då de först mötte dem. Samtidigt har konstnärerna alla sagt att de inte riktigt visste vad som skulle komma ut av projektet, men att de var nyfikna att pröva. Flera av konstnärerna år 2004 uppger att de har sett att detta sätt att arbeta kan vara ett möjligt sätt att verka som konstnär gentemot en ny publik, där de arbetar på ett annat sätt än i deras ordinarie konstmiljö. Den publik de mött i denna nya, och för många ovana situation, har krävt att de har utvecklat ett nytt förhållningssätt till sin egen konstutövning och publikkontakt. År 2006 ger alla konstnärer uttryck för den initialt avvaktande, ofta skeptiska, hållningen ifrån personalens sida.

Förväntningarna på och skälen hos konstnären för att delta i AIRIS år 2006 varierar. Flera talar om möten med nya människor respektive att ge sig in i något helt nytt och förutsättningslöst. Några talar också om sysselsättningen för dem:

*"Att konstnären ska få en integrerad plats i hela samhällsstrukturen"*

*"Att inte bara möta konstnärlig publik är något som verkligen intresserar mig."*

*"Bryta rutiner, bli överraskad. Nya möten, nya människor."*

*"Triggar ens nyfikenhet. Det kan bli helt sjukt (och det blev det). Något nytt och förutsättningslöst."*

*"Konst i det offentliga rummet"*

*"Anställningen."*

*"Intressant, hur ska vi överleva som konstnärer? Är detta nya möjligheter?"*

Konstnärerna år 2006 har alla använt sin konstnärliga kompetens på olika sätt. Denna kompetens har sedan kombinerats med personlighet och andra kompetenser och erfarenheter:

*"Jag använder både min konstnärliga, sociala och pedagogiska samt analytiska kompetens."*

*"Både min konstnärliga kompetens och min personlighet och de erfarenheter jag skaffat mig under en synnerligen brokig yrkeskarriär."*

*"I min konstnärliga kompetens ingår ju att komma med idéer, att vara kreativ: Jag har ju också i detta haft stor nytta av min pedagogutbildning, vanan av att jobba med människor i grupp."*

Lärdomarna för de deltagande konstnärerna år 2006 är flera. Det handlar för många om hur arbetet med en "vanlig" arbetsplats kan fungera:

*"Vad det innebär med en vanlig "jobbrutin." Att också ta vara på andras kreativitet och om möjligt "pusha" den lite. Att vara bollplank åt någon annan och genom detta också komma på nya idéer."*

*"Alltifrån effektivitet till att ibland får man lägga ribban lite lägre än vanligt för man hinner inte med så mycket som man vill på en dag i veckan-jobb."*

*"Att konstnärlig kompetens är självskriven inom arbetslivet och näringslivet."*

År 2004 lyftes bland annat fram att konstnärerna har känt krav på sig att producera synliga resultat. Konstnärerna år 2006 ger flera uttryck för en "prestationsångest" och upplevd förväntan om att producera ett konstnärligt, synligt resultat. Kraven från arbetsplatsen har dock varit begränsade, liksom från Skådebanan, som fokuserat själva processen snarare än resultatet. De tydligaste och starkaste kraven kommer från konstnären själv:

*"Ganska lite krav [från arbetsplatsen] eftersom jag har fått full frihet att skapa utifrån företagets förutsättningar."*

*"[Kraven från Skådebanan har varit] att hålla fokus på själva processen, inte resultatet"*

*"[Kraven från mig själv har varit] enorma. Förlamande."*



*”Det sitter i otroligt starkt ...det här att man vill att det ska hända något.....”*

Några konstnärer år 2004 hade önskat att projektet legat närmare området för deras konstnärliga verksamhet. Detta önskemål har inte framförts år 2006. De förslag kring förbättringar och förändringar av upplägget handlar mycket om ett fokus på att arbetsplatsen måste investera (framför allt tid) om något ska hända.

*”Hur löser man tidsproblematiken i deltagande företagen? Det tar tid. Investera.”*

*”Mentorskap från tidigare Airis-konstnärer vore bra. Komplicerade processer.”*

*”Den öppna processen viktig. Konsten utspelar sig ofta när strukturer faller isär, när det blir kaotiskt istället för strukturerat. Det som inte får finnas i världen som den ser ut idag.”*

*”Mer förberedelser innan. Även om frågorna kommer på vägen, kan vi vara bättre rustade att svara på dem. En större bas att stå på. Konstnärer vill lösa allt. Fel att utnyttja konstnärerna.”*

*”Att förstå. Att kunna lära sig hur arbetsplatsen fungerar och samtidigt stå kvar i sin egen kompetens. Borde lyftas fram i projektet. Vad som händer i mig är en del av processen.”*

Sammanfattningsvis kan sägas att konstnärerna år 2006:

- Har blivit stärkta som konstnärer.
- Har fått nya kunskaper och nya områden har lagts till det egna konstnärskapet.
- Ser tydliga kopplingar med deras ”ordinarie” konstnärliga arbete och de har utvecklats inom deras eget konstnärliga område.
- Har tvingats att arbeta på helt nya sätt jämfört med deras ”vanliga” sätt att arbeta - i nya miljöer och med nya människor.
- Har alla använt sin konstnärliga kompetens på olika sätt. Denna kompetens har sedan kombinerats med personlighet och andra kompetenser (exempelvis social och pedagogisk) och erfarenheter.
- Har påverkats i sina arbetsprocesser kring t.ex. samspelet med publiken.
- Har haft olika förväntningarna på och skäl för att delta.
  - Flera talar om möten med nya människor respektive att ge sig in i något helt nytt och förutsättningslöst.
  - Några talar också om sysselsättningen för dem.
- Har gjort flera lärdomarna kring hur arbetet med en ”vanlig” arbetsplats kan fungera.
- Ser att de tydligaste och starkaste kraven på resultat kommer från konstnären själv.

I jämförelse med den bild som ges av konstnärerna i Lindqvists rapport år 2004 finns stora likheter, men den väsentligaste skillnaden är att år 2006 ger konstnärerna starkare uttryck för att de har blivit stärkta i och att arbetet legat nära, deras ordinarie konstnärskap.

En intressant del kring AIRIS-projekten är den metodutveckling som sker i mötena mellan konstnär och arbetsplats. I mötet har de flesta konstnärer "tvingats" att lämna sina invanda, trygga metoder och istället fått förlita sig på eller utveckla kompletterande kompetenser i nära samspel med arbetsplatsens medarbetare (publiken). Denna situation skapar nya metoder för konstnärerna och för samspelet mellan kulturlivet och näringslivet. Många upplever initialt att arbetssättet varit helt unikt och även om de känner att det är framgångsrikt, tar det en tid innan de som konstnär formulerat metodiken i arbetssättet. 6-12 månader efter avslutat AIRIS-arbete hade flera av konstnärerna från år 2005 paketerat flera nya metoder baserat på sina erfarenheter. Gemensamma drag hos flera av metoderna är att de är väl avgränsade och målinriktade, men samtidigt reflekterande och kreativt stimulerande.

## 4. SLUTSATSER

De slutsatser vi kan dra baserat på föreliggande underlag är av skäl som diskuterats ovan, än så länge lite försiktiga. Några slutsatser ter sig dock ganska tydliga redan och resultatet år 2006 har ytterligare stärkt de slutsatser vi såg föregående år.

- Vi ser en positiv påverkan på det organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation
- Vi ser att positiv energi frigörs i förändringsprocesserna och att utvecklingsmönstren är lovande
- Vi ser ett behov av och en potential i, ett mer utvecklat agerande från arbetsplatserna i att ta tillvara och vidareutveckla den förändringskraft som AIRIS-processerna skapar
- Vi ser att AIRIS-processerna kan öka förutsättningarna för organisatorisk kreativitet och flexibilitet.
- Vi ser att embryon till nya metoder kommer fram i mötena mellan konstnärer och arbetsplatser, men att det idag saknas en systematik för att fånga upp och vidareutveckla dessa till generaliserbara metoder.

### 4.1 Diskussion

En aspekt på AIRIS-upplägget som varit föremål för diskussion är den öppna processen – det vita arket. I vilken grad är denna aspekt avgörande för resultaten respektive hindrande för att skapa förståelse för AIRIS? Sannolikt är denna aspekt viktig för AIRIS-projektet, för att möjliggöra ett jämbördigt möte mellan arbetsplatsen och konstnären. Båda parter måste lämna sin komfort-zon och bli medskapare till AIRIS. För att möjliggöra balansen krävs en öppenhet, samtidigt som denna inte behöver påverkas negativt av en ökad tydlighet kring ramarna för AIRIS.

En annan aspekt som tydligt lyfts upp i många diskussioner är arbetsplatsens investering, framför allt avseende tid. Många gånger är känslan att ledningen förväntar sig att bara konstnären kommer in på arbetsplatsen så kommer det att hända saker. Och visst gör det det, men om det ska leda till en utveckling på arbetsplatsen krävs en aktiv motpart i arbetsplatsen, en aktivitet som kräver en investering, framför allt i form av tid. Detta är en förutsättning för påverkan av dagens arbetssätt, oavsett typ av intervention. Det går inte att vara medskapare utan ett aktivt engagemang.

På flera sätt har år 2006 visat på vikten av en bra processkontroll. Från att föregående år ha varit mer slumpmässig, skapades en struktur kring varje arbetsplats, med återkommande möten och kompetens kring utvecklingsprocesser. Detta arbete har gett utdelning, men inte varit tillräckligt för att skapa nödvändig robusthet. En kombination av ett tydliggörande av rollerna, och en ökad närvaro av processkompetens föreslås inför år 2007. Konstnärerna har en viktig roll och hög närvaro i AIRIS-processen på respektive arbetsplats. Genom en ökad kompetens hos konstnärerna kring utvecklingsprocesser i arbetslivet, eftersträvas en högre processkontroll och högre robusthet i AIRIS-processen. Konstnärerna bör dels erhålla en kompetensutveckling kring förändrings- och utvecklingsarbete i arbetslivet och ökad förståelse för rollen som AIRIS-konstnär, innan de möter arbetsplatserna, dels erbjudas en stödstruktur med månatliga möten och erfarenhetsutbyte med till exempel tidigare AIRIS-konstnärer.

När dataunderlaget når den önskade omfattningen kommer vi också att kunna diskutera mer kring vad som verkligen är relevant att mäta och vilka resultat som är möjliga att uppnå. Hittills har vi varit hänvisade till beprövade instrument, men så småningom blir det insamlade underlaget tillräckligt i sig självt för att kunna utgöra grunden för en utveckling av anpassade instrument. Detta kommer att kunna leda till en förfining av mätprocessen och till tydligare resultat. Redan inför år 2007 föreslås ett ökat kvalitativt inslag för att ännu bättre kunna identifiera och mäta de effekter som AIRIS skapar på arbetsplatserna. För att på bästa sätt kunna beskriva de effekter som en intervention baserad på konst och kultur har på en arbetsplats, är det sannolikt nödvändigt med en kombination av kvantitativa och kvalitativa instrument.

Många efterfrågar hur mycket tjänar man på en viss insats. Detta är många gånger nästan omöjligt att svara på. Dels för att insatsen samverkar med andra insatser för att tillsammans resultera i en viss förändring, dels för att denna förändring i denna typ av insatser ofta är beteenderelaterad och inte prissatt. Samma förhållande gäller för till exempel ledarutveckling. Hur mycket är det värt att ledaren blir lite bättre på att genomföra utvecklingssamtal? Det man kan göra är att titta på hur vissa nyckeltal förändras och försöka härleda orsakerna till dessa förändringar och uppskatta i vilken utsträckning den specifika insatsen kan ha påverkat dessa faktorer. En annan svårighet är tidpunkten för mätningen av förändringen. Vissa menar att en större beteendemässig förändring kanske kräver tre år och var i processen kommer insatsen in? Är det i början så kanske det vi ser i våra siffror bara är början på en stor förändring och vilken effekten blir totalt sett kommer att bero av många andra faktorer än projektet, speciellt ledningens förmåga att ta tillvara på det som startats.

Vi kommer senare i år att gå tillbaka till flertalet av de arbetsplatser som deltagit i AIRIS genom åren och undersöka vad som hänt sedan de genomförde ett AIRIS-projekt. En av arbetsplatserna har själva gjort en uppskattning av effekterna och då valt att titta på tre nyckeltal: sjukfrånvaro, NMI/NKI (Nöjd Medarbetar Index/Nöjd Kund Index) samt marknadsföringsvärdet (genom mediaexponeringen som deltagande inneburit). Den av arbetsplatsen uppskattade effekten av AIRIS-projektet hamnar mellan 3 och 5 miljoner, med ungefär lika stora bidrag från vart och ett av de tre nyckeltalen. Vår förhoppning är att kombinationen av uppföljningen av flertalet tidigare projekt och det utökade underlaget av data kommer att leda fram till ett bättre underlag för att bedöma värdet av ett deltagande.

#### **4.2 Betydelse för politikområden**

Från vår horisont kan vi se att AIRIS har en viktig påverkan på alla de tre politikområden som nämnts ovan. Det kulturpolitiska perspektivet, att skapa nya gränssnitt mellan arbetslivet och kulturlivet, har AIRIS betydelse för genom den fortfarande banbrytande formen. Intresset för AIRIS-formen har ökat under det senaste året och våra mätningar visar att på det individuella planet, hos medarbetarna på arbetsplatserna, har den direkta påverkan varit utbredd. Många har fått upp ögonen för och börjat intressera sig för kulturlivet i större utsträckning än tidigare.

AIRIS-projektets betydelse för det näringslivspolitiska perspektivet har belysts genom denna rapport och som påpekats på flera ställen är trenderna i resultaten mycket lovande kring att utveckla arbetsplatsernas kreativa potential och därmed stärka deras konkurrenskraft. Likaså har det arbetsmarknadspolitiska perspektivet tydligt påverkats genom att många av de deltagande konstnärerna dels fått fortsatta uppdrag på olika sätt inom området, dels fått nya perspektiv på och blivit stärkta i sin konstnärsroll.

### **4.3 Implikationer för framtiden**

Studierna av AIRIS-projekten har till syfte dels att belägga vilka effekter en intervention baserat på konst och kultur har på en arbetsplats, dels att bidra till kunskap kring hur dylik intervention bör utformas.

Behovet av att frigöra den kreativa potentialen hos personalen på en arbetsplats blir allt viktigare, dels för att balansera de negativa effekterna av en insidig effektivisering, dels för att möta de nya krav som såväl marknad som medarbetare ställer på arbetsplatsen. De positiva tendenser som studerade arbetsplatser visar avseende till exempel det organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation, kan komma att leda till en legitimering av denna typ av intervention som ett viktigt alternativ för alla typer av arbetsplatser.

Kunskapen kring vikten av arbetsplatsens egen insats kan bidra till att medvetenheten och engagemanget från arbetsplatserna inför utvecklingsinsatser generellt och av denna typ i synnerhet, ökar och därigenom bättre effekt kan uppnås även av andra utvecklingsinsatser.

Balansen för konstnären mellan att inte falla in i att bli en konsult åt arbetsplatsen å ena sidan, och att inte fokusera konstnärskapet ensamt, kan komma att leda till en utveckling av diskussioner kring konstens roll i samhället och arbetslivet och därmed konstnärens roll och drivkrafter. Om det framtida arbetslivet i större utsträckning kommer att karakteriseras av egenskaper som liknar de som bland annat konstnärer haft tidigare, hur kommer detta att påverka konstnärsrollen, eller konstnärsrollerna?

För att möta och exploatera oväntade resultat i en pågående process krävs mod, och AIRIS sägs vara för de modiga arbetsplatserna. Består de tendenser vi idag ser kan det visa sig att de arbetsplatser som deltagit i AIRIS, kommer att stå sig starka i att möta de framtida kraven. Mycket handlar naturligtvis om ledarskapet på arbetsplatserna och deras förmåga att identifiera, fånga upp och vidareutveckla den energi som frigörs genom AIRIS-projekten.

### **4.4 Spridning och fortsatt forskning**

Eftersom de tecken vi kan se i föreliggande underlag visar på en lovande tendens är det angeläget med fortsatta studier av denna typ av intervention. Vi är nu cirka halvvägs till att ha ett underlag på vilket vi hoppas kunna dra mer säkra och generaliserbara slutsatser kring vilka effekter som en arbetsplats kan förvänta sig av dylik intervention.

Likaså är det angeläget att titta på de mer långsiktiga effekterna av interventionerna. Det vill säga, vilka effekter kan vi se 12 till 24 månader efter avslutad intervention. Förutom att tydliggöra vilka effekter som kan förväntas, kan detta ge bättre underlag för att identifiera vilka insatser som är nödvändiga från arbetsplatsens sida, för att uppnå en hållbar utveckling. Ett uppföljningsarbete av de arbetsplatser och projekt som hittills genomförts kommer att startas under år 2007, parallellt med studier av nya omgångar av AIRIS och dess systerprojekt.

Genom ett ambitiöst marknadsföringsarbete har Skådebanan Västra Götaland under innevarande år skapat ökat intresse kring denna typ av intervention. Detta har bland annat skett genom spridning, såväl i skrift – pressreleaser, dokumentation och hemsida, som muntligen – seminarier, möten och mässaktiviteter. I detta arbete har såväl beskrivningar av enskilda arbetsplatser och interventioner som forskningsresultat och slutsatser, lyfts fram på ett tillgängligt sätt.

Under våren 2007 har också den första vetenskapliga artikeln kring AIRIS producerats (se bilaga). De planerade studierna som dels kommer att kunna bygga upp datamängden, dels kommer att kunna belysa de mer långsiktiga effekterna, kommer med största sannolikhet att resultera i ytterligare artiklar och viktiga bidrag till såväl den praktiska som den akademiska kunskapsuppbyggnaden inom området.

Intresse har visats och diskussioner pågår kring nya vetenskapliga samarbeten om hur konstnärer på ett nytt sätt kan utgöra en naturlig del i framtida produktutveckling. Mer komplexa produkter som traditionellt haft i huvudsak en utvecklingsprocess, måste i allt högre grad byggas upp dynamiskt genom flera parallella utvecklingsprocesser med olika takt, för att bättre balansera kraven på effektivitet respektive innovation. Här kan konstnärerna bidra på flera sätt, dels genom att bidra till en bättre balans mellan effektivitetslogiken och den kreativa logiken, dels genom sin professionalism kring design.

## 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.

Bharadwaj, S. & Menon, A. (2000) Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or both? *Journal of Product Innovation Management*, 17: 424-434

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.

Csikszentmihalyi, M. (1994) The Domain of Creativity. In D.H. Feldman, M. Csikszentmihalyi & H. Gardner *Changing the World: A framework of the study of creativity*. Westport: Praeger: 135-158.

Csikszentmihalyi, 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

Elmqvist, M. (2007) *Enabling Innovation: Exploring the prerequisites for innovative concepts in R&D*, Chalmers university of technology. Göteborg

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.

Feldman, D. H., Csikszentmihalyi, M. & Gardner, H. (1994) *Changing the world: A framework of the study of creativity*. Westport: Praeger.

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

Ford, C. M. (1995) Creativity is a Mystery. In Ford, C. M. & Gioia, D. A. (eds.) *Creative Action in Organizations: Ivory tower visions and real world voices*. Thousand Oaks: Sage Publications: 12-53

Ford, C. M. & Gioia, D. A. (1995) Multiple visions and multiple voices: Academic and Practitioners Conceptions of Creativity in Organizations. In Ford, C. M. & Gioia, D. A. (eds.) *Creative Action in Organizations: Ivory tower visions and real world voices*. Thousand Oaks: Sage Publications: 3-11

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

Gardner, H. (1994) *The creators patterns* I Boden, M. A. "Dimensions of creativity", MIT Press, Cambridge 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.

Isaksen, S. G. (1987) *Frontiers of Creativity Research: Beyond the basics*. Buffalo, NY: Bearly.

Jacob, N. (1998) *Creativity in Organizations*. New Delhi: Wheeler Publishing.

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.

Norrgrén, F., Hart, H. & Schaller, J. (1996), *Förändringsstrategiers effektivitet*, CORE WP1996:3

Perkins, D. N. (1981) *The minds best work* Harvard University Press, Cambridge MA

Rickards, T. (1991) Innovation and Creativity: Woods, trees, and pathways. *R&D Management*, 21 (2): 97-108

Roberts, P. W. (1999). *Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in the U.S. Pharmaceutical Industry*. *Strategic Management Journal*, 20: 655-670.

Rollof, J. (2004) *Ledarskap för kreativitet*, Studentlitteratur. Lund.

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.

Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: prospects and paradigms. In *Handbook of creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press: 3-15

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.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993) Towards a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2): 293-321

BILAGA

**Bring in the arts and get the creativity for free:  
A study of the *Artists in Residence* project**

Alexander Styhre & Michael Eriksson

***Dept. of Project Management***

Chalmers University of Technology

Vera Sandbergs Allé 8,

SE-412 96, Göteborg, Sweden

Phone: +46 31 772 44 28

Fax: +46 31 20 91 40

e-mail: [Alexander.Styhre@chalmers.se](mailto:Alexander.Styhre@chalmers.se)

**Abstract**

In the literature on creativity and innovation, there is a tendency to idolize great contributors to the liberal arts as extraordinary creative individuals. Such *ex post facto* accounts of “great men and women” are however of limited value for everyday practices in organizations. This paper reports insights from a Swedish project named *Artists in Residence* (AIRIS) wherein artists including musicians, painters, and actors and directors, dancers and choreographers collaborated with a regular company or workplace during a ten-months project, aimed at helping the co-workers think in new and creative terms. The study concludes that there are many benefits from making the world of artists and the world of work intersect, but there is also a certain demand on the participant to fully commit to the project. Even though the culture project was positively received among co-workers, only a limited effect on workplace climate could be reported for the 2005 evaluation while the 2006 evaluation indicates more positive effects. Still, amount of texts advocating artists’ creative skills and experiences outnumber the cases of actual projects bringing the two groups together. Studies of projects like AIRIS shows that there is a great potential in bringing artists into industry.

**Keywords:** Creativity, artists, collaboration.

## Introduction

“Art is a means of experiencing the process of creativity. The artifact itself is quite unimportant”.

Viktor Shklovsky ([1929] 1990: 6)

Culture and art are beside science two of the most praised human accomplishments. Museums and galleries throughout the world are dedicated to various forms of culture and art. At the same time, artists tend to be marginalized until they have managed to attain recognition within their field. Like in few other fields, the contrast between the poor struggling artist prior to her or his recognition and the life of the famed and successful artist is more accentuated. For instance, the life and afterlife of Vincent van Gogh is a particularly illustrative case; during his life time living an obscure and troubled life, but after his death becoming the paragon of modern painting, constituting a veritable art industry in his own right. In the field of innovation management and in the literature on creativity in general and as an organization resource, there is a tendency to regard various forms of artists as embodiments of creativity. Culture icons such as Picasso, Van Gogh, Bach, Mozart, and so forth, are stock household names denoting the creative capacity of the genius. However, not even Bach—the first of great German composer in the tonality tradition—was fully recognized during his lifetime (McClary, 1987: 55). Osbourne (2003: 519) is sceptical about such uncritical accounts of creativity (see e.g., Miller, 1999) and advocates what he calls “a *post-heroic* conception of creativity”. From history we learn—if we are capable of learning anything at all—that creativity is situational and contingent and the product of complex discursive articulations (Amabile *et al.*, 1996; Amabile, 1997, 1999; Andriopoulos, 2001; Mumford *et al.*, 2002; Basadur, 2004). Creativity is what is declared in ex post facto second-order statements rather than some innate quality of a particular work. Still, artists and culture workers of various orientations are trained to think in new terms and along divergent lines. Such properties are increasingly valued in a working life characterized by time pressure and the demand to do more with less. Several studies of innovation and the use of creativity emphasize the need for expanding the perspective and to take alternative views in innovation work and creative work. In such a perspective, artists are often regarded as a resource poorly exploited in industry. However, there are few studies of how such collaborations are carried out. This paper

reports a study of a Swedish project, *Artists in Residence* (AIRIS), aiming at, *inter alia*, making artists and industry collaborate more closely. The project, originally started in 2002 and still running, is an interesting example of how artists and industry and public sector organizations may learn from one another. Projects like AIRIS are representative of a general recognition of the opportunity to cross-fertilize the field of culture with industry. It is the product of a society increasingly being aware of the need for not only fine-tuning an existing order of things but also for being able to think in new terms.

### **The concept of aesthetics and its importance for creativity**

The concept of aesthetics is arguably as old as Aristotle's *Poetics* (Holquist, 2003: 368). However, it was not until the Romantic movement in Germany in the eighteenth century that the German philosopher Baumgarten and his more famous disciple Immanuel Kant "invented" the discipline of aesthetics. Aesthetics is since then part of continental philosophy. The perhaps most widely cited texts on aesthetic is Friedrich Schiller's *Letters on aesthetic education*, first published in 1795. Schiller thus places aesthetic cultivation at the center of the development of man: "In a word, there is no other way to make the sensuous man rational than by first making him aesthetic", Schiller (1795/2004: 108) claims. "Aesthetic education" is for Schiller then not a matter of guiding the pupil in the domain of the decorative and ornamental arts but of providing him (and later on, her) with the tools for becoming "rational". Kant did not follow Schiller on his insistence on giving aesthetics a clear social role but rather spoke of art as having a *Zweckmässigkeit ohne Zweck*, "having a quality of being purposeful without having a purpose" (Holquist, 2003: 368). Ever since Kant, aesthetics and forms of rational thinking, grounded in logic, have been separated (Luhmann, 2000: 15). Art on the one hand, science on the other. In the field of innovation management and the creativity literature, such a strict distinction becomes blurred. A number of definitions of creativity may here be provided: "We consider employee creativity to be the production of ideas, products, or procedures that are (1) novel or original and (2) potentially useful to the organization", Madjar, Oldham and Pratt (2002: 757) argues. Shalley and Gilson (2004: 36) speak of creativity accordingly:

Creativity relevant skills can be defined as the ability to think creatively, generate alternatives, engage in divergent thinking, or suspend judgment. These skills are

necessary because creativity requires a cognitive-perceptual style that involves the collection and application of diverse information, an accurate memory, use of effective heuristics, and the ability and inclination to engage in deep concentration for long periods of time.

Scott and Bruce (1994: 581) say that the concepts of creativity and innovation are often used interchangeably in the literature but argue that “creativity has to do with the production of novel and useful ideas . . . and innovation has to do with the production or adaptation of useful ideas and idea implementation”. A major scientist like the British physicist David Bohm (1998) emphasizes that creativity is demanding because it insists on making us think against what we have learnt throughout our upbringing, namely that things may not be what they appear, that the order of things may be different, and so forth: “[c]reative work requires, above all, a creative state of mind. And, generally speaking, what we learn as children, from parents, teachers, friends, and society in general, is to have a conformist, imitative, mechanical state of mind that does not present the disturbing danger of ‘upsetting the apple cart’ (Bohm, 1998: 16). Thus, more recently, creativity has been emphasized as an organizational resource that does not obey the same procedures as other organizational resources (Guillet de Monthoux, 2004; Linstead and Höpfl, 2000; Guillén, 1997). Antonio Strati (1999: 176), a proponent of an aesthetic view of organization, says: “When we study people’s creativity . . . we observe organizational forms very different from those to which we have been accustomed by the dominant Taylorist and Fordist models”. Sternberg (2003: 391) emphasizes creativity in leadership work: “Creativity is important for leadership because it is the component whereby one generates the ideas that others will follow . . . Many leaders are academically and even practically intelligent, but uncreative; they lead people through their ability to influence rather than through their agenda”. Leading creative people is practice that is complicated because creative individuals, Sternberg (2003) suggests, are thinking in new terms and are willing to redefine problems, take risks and tolerate ambiguities. In the literature on creativity, the “extra-rational” qualities of creative individuals are emphasized. Creative individuals accommodate aesthetic skills and qualities and can see beyond the narrow horizon of utility restraining many co-workers in organizations. Another concept brought into the analysis of creativity and innovation is *play*, conceived of as a domain wherein alternatives modes of thinking are permitted and actively promoted (Anderson, 1994, Dougherty and Takacs, 2004; Dodgson, Gann and Salter, 2006). Play is here what is sharing a number of characteristics with aesthetics as what is broadening the perspective and enables new worldviews.

Some writers suggest that it is in the first place large and mature organizations that need to develop such skills (Sharma, 1999; Schumann, 1993), while smaller and younger organizations have maintained their capacity to pursue creative thinking.

In summary, creativity and innovation are, at least partially, informed by an aesthetic capacity of individuals or groups of individuals. An aesthetic view of things is enacting plural views and facilitates a change of perspective. It also helps defamiliarizing or denaturalizing predominant beliefs, assumptions, or practices and open up for new discussions. However, even though such virtues are advocated in theory, there is little evidence how aesthetic thinking may be brought into industry in practice. In the following, one such project is examined.

### **A note on methodology**

The AIRIS project was studied by one of the authors during a period of 2004-2007. The first year, 2004, was examined through retrospective telephone interviews with company and public organization representatives. From 2005 and onwards, the project has been followed in greater detail. The methodology of the study is based on both quantitative and qualitative methods. In order to examine the willingness to change in the participating organizations, two instruments were used at three times during the project duration: in the beginning, in the end, and in the end of the project. At each time, twenty randomly selected participants in each project were asked to fill in the questionnaire. The response rate was about 80%, taking into account significant variations between project (ranging between 60 and 95%). In addition, interviews were conducted with the managing director and a co-worker representing the personnel function or the trade union at the site. By the time of the middle and end survey, the participating artists were interviewed. Interviews were semi-structured and conducted by two persons, one researcher and one representative of the AIRIS administration team. By the time of the middle measurement questionnaire, the research team conducted a field study of the individual projects, providing a more contextualized and detailed insight into the projects. Interviews lasted for about one hour and were tape-recorded.. Moreover, in the 2006 project, one of the authors of the paper participating in meetings with the AIRIS project team, serving as a discussant for the project team and helping to provide a more coherent theoretical and methodological framework for the project.

## Artists in Residence

In Sweden, the culture sector is largely funded by tax money and only to a minor extent by ticket sales. Culture workers and artists are also facing periods of unemployment. On the other hand, Swedish industry and public sector organizations are working under great pressure to become more effective and to do more with less. During such conditions, organizations become less capable to think in new terms and to fully exploit the creative competencies of its co-workers. The AIRIS project is one arena where artists and industry may join hands and learn from one another. In the following, learnings from the project will be discussed. The Skådebanan organization was founded in 1910 to work with theatre as a means of public schooling, making individuals with little experience from theatre and other cultural forms become involved in cultural activities. Skådebanan became a movement with local and regional offices and organizations scattered throughout Sweden, engaging in a variety of culture projects (see Gullet de Monthoux, 2006, for an overview). The Västra Götaland region Skådebanan office collaborates with a number of organizations including The Gothenburg Business Region organization, the Västra Götaland region government, and the Swedish National Council for Cultural Affairs. The AIRIS (*Artists in Residence*) project aims at expanding the intersection between the industry and public administration and the domain of culture. In Sweden, a number of organizations are actively promoting an increased intersection between culture and industry. For instance, the *Arts and Business* organization is an organization promoting basically the same goals as Skådebanan, arranging workshops and events wherein the benefits of bringing culture and industry closer is elaborated upon. While organizations like *Arts and Business* are primarily promoting the idea of using artist's skills more effectively in industry, the AIRIS project is a project wherein artists are actually located in a specific firm or organization for a period of 10 months to work with a culture project. However, the culture project actually include three separate goals: (1) a *culture-political goal* to create an arena where industry and the culture sector and its agents can meet and interact, (2) a *business development goal* aimed at enhancing the creative capabilities of industry and public sector organizations, and (3) a *labour market goal* where new arenas for employment opportunities for professional artists are being created. The culture projects are individually designed in collaboration between the artist and the participating



organizations and include three phases. During the first phase (two months), the artist is researching the organization and creates contacts with the co-workers and they jointly formulate an action plan for the project. The action plan is thus the outcome from a close collaboration between the two parts. In the second phase (six months) the artist is working with the action plan and develops a number of activities, events, or workshops in collaboration with the co-workers in the organization. The last phase includes an evaluation of the activities and a final seminar wherein all participating artists and companies report their experiences and learnings. The AIRIS project include a number of different categories of art forms such as acting, arts, popular and classic music, choreography, and photography. In addition, the participating companies and organizations represent a great variety of industries and public sector organizations. Participating companies pay a relatively small fee (about 5,000 euros per project in 2005 and 15,000 euros in 2007) to participate and the artists are paid by the AIRIS project. (see Table 1 below for a summary of participating artists and companies).

<b>Artist</b>	<b>Company/Industry</b>
<b>2006</b>	
Artist	Food supermarket
Photographer	Health Care organization
Actor/Playwriter	Truck manufacturer
Choreographer	Construction company
Singer/Songwriter musician	Technical department, Municipality
Actor/director	Shipping company
Singer and Musician	Dental health care
Choreographer	Pharmaceutical company
<b>2005</b>	
Artist	Real estate company
Artist	Health care organization
Choreographer	Health care organization
Choreographer	Design bureau
Actor/director	Architecture firm
Musician	Highschool
Actor/director	Public transportation call-centre
Musician	Engineering company
<b>2003-2004</b>	
Artist	National Institute of Working Life
Choreographer	Petroleum company
Actor/Playwriter	Real estate company
Musician	Working life department, Municipality
Artist	Medical technology company

Actor/director	Highschool
Musician	Engineering company
<b>2002 (Pilot study)</b>	
Artist	School
Musician	Civil engineering department
Artist	Engineering company
Actor/director	Human resources department, Municipality

Table 1. Participants in the AIRIS project 2002-2006.

In the AIRIS project, artistic freedom is emphasized. The artists are not evaluated in terms of “measurable output” but in terms of qualitative effects, for instance if the co-workers learned something about themselves or their work, or if they started to think in new terms. The artists are also expected to work with methods and events that suit their own domain of expertise, even though in practice there were examples of artists orchestrating activities outside of their core domain of expertise. For instance, a dancer worked with painting as part of her project. It is also worth noticing that the participating artists have significant work life experience from culture institutions and departments, but that most of them have never been part of a project like AIRIS. In 2007, however, a number of artists with previous experience from AIRIS projects are engaged in new projects. In order to support them in their individual projects, the artists met and discussed their experiences throughout the projects. The role of the artists is to operate as what may be called a “creative consultant” even though the participating researcher claimed it was important not to take on ready-made identities and roles but to conceive of the creative process as the gradual emergence of new and innovative positions for both parts of the project. Thus the concept of “creative consultant” may be misplaced because it bears connotations of a self-declared expert bringing both questions and answers to the organization and are implementing pre-conceived tools and methods. However, here the concept denotes someone being capable of offering alternative perspectives on predominant beliefs and assumptions, existing routines and work practices, and so forth. When examining what activities that took place in the projects, one notices the variety of activities. In some cases, the artists has arranged seminars and workshops or engaged the co-workers in producing their own artistic accounts of their work life experience, while in other cases, the artist has documented the work. For instance, a photographer working at a health care organization taking care of elderly people encouraged the co-workers to take their own photos on their two-directed way between home to work, accounting for their day-to-day

experience of a all too familiar and largely taken for granted route. In addition, the co-workers made photo portrait of their colleagues. In other projects, it was particular skills that was focused and trained. The singer and musicians working at the dental health care organization arranged training sessions where the breathing and voice training were emphasized. In most of the projects, the artist's work was initially regarded with some scepticism. For instance, in the truck manufacturing company, the artists claimed that the co-workers thought that he was some kind of consultant hired to lay off people. After a while, the participants in the companies and organizations thought of the collaboration with the artist as being rewarding and helping them to learn something about themselves and their co-workers. However, an evaluation of the effects of the projects conducted by a research team could find little evidence of any significant changes in the work climate in the work places in the 2005 evaluation. A rather small improvement in what was called "work climate" is however accounted for. In 2006, when additional resources were added to support the artists' work, changes in work climate were significant but in workplaces where leaders were changed, thereby disrupting the process, the effects were less significant. However, the lack of firm quantitative evidence supporting the AIRIS project does not need to be overrated. Research shows that it is complicated to provide evidence for significant changes in behaviour from most training and education investments. Instead, what may be called anecdotal evidence suggests that equally participating artists and co-workers conceive of the AIRIS project as being rewarding and interesting. Previous research shows that changes in attitude are not fully accounted for before twelve to twenty-four months after projects are terminated. Criticism of the AIRIS project, for instance articulated in a debate in Gothenburg's largest daily newspaper, *Göteborgs-Posten*, emphasized the use of art and artists as a "production factor" in the broader move towards the increase of the "creative content" of work life declared by for instance Richard Florida (2002). However, such debates need to be contextualized within a broader debate over the financing and funding of culture in Sweden. Proponents of the liberal arts argued that artists should not have to "prove themselves useful" but that art—just like science, its spokesmen suggests (Gieryn, 1983: 787)—has an intrinsic value beyond utility. However, the AIRIS project was never articulated and enacted in such terms but as instead aiming at helping industry and the public sector develop new skills and capacities on basis of their cultural training. These objectives proved to be appreciated and a project was awarded SABA, the Swedish Arts and Business Awards, in November 2006.

## **Discussion**

In the debate in popular management writings, there is an emphasis on unleashing the creative potential of the co-workers. However, tapping in to such resources is by no means a trivial matter, and years of specialization into certain domains and activities may not easily be abandoned to embrace new thinking. In addition, several authors suggest that one must recognize the aesthetic qualities of organizing, thereby broadening the scope of possibilities. The concept of aesthetics is here used in a rather broad manner to denote a range of qualities and virtues. On the one hand, there is the organization creativity literature emphasizing the need for novel thinking, and on the other hand, the literature on aesthetics assuming that an aesthetic mindset is capable of improving the creative capabilities of the co-workers. However, there is a shortage of studies pointing at the actual use of aesthetic skills and competencies in organization. In the AIRIS project, the participating artists argued they initially encountered a mild scepticism from the co-workers who thought of the project as being some kind of management fad. As the project evolved, such scepticism tended to wane and most co-workers thought of the collaborations with the artists as being rewarding. The variety of activities arranged by the artists is substantial and so is the scope of workplaces and industries participating in the project. It is in general rather complicated to draw any conclusion from project because of this variety of activities and local conditions. The research is also complicated by the fact that out of a total of sixteen projects over 2005-2006, only eleven may be regarded fully accomplished projects for various reasons. The quantitative evaluation of effects of the project in terms of work climate did only show small direct effects. Still, the so-called anecdotal evidence suggests that representatives of the participating companies and workplaces expressed their appreciation for being given the chance to join the project. However, it is noteworthy that the participating companies and workplaces is only paying a rather modest fee for the ten months project and that it is the project itself financing the artists' work. It is to date rather uncommon that companies hire artists to serve as a creative resource but projects like AIRIS is providing evidence that artists may in fact contribute with their skills and experiences. Still, the ability to make fruitful use of such skills and experiences is demanding significant investment from both the artist and the participating companies and workplaces. Artists are used to operate in a domain wherein art is regarded to have a value

beyond its immediate utility, while in industry and public administration there are other concerns dominating the agenda. Making artists see how they can contribute the everyday work life is thus a crucial objective for initiatives like AIRIS. At the same time, co-workers in companies and organizations hosting n artists needs to become aware of the fact that the outcome from the collaboration is dependent upon their full engagement. The domain of aesthetics and the domain of work must therefore intersect in meaningful and productive ways. If artists fail to take the role of the other, the co-workers in companies, there may be only marginal joint learning from the project, and if co-workers cannot open up for new thinking and action there are few opportunities for exploiting the creative potential of the co-workers.

Rather than merely assuming that aesthetics is a useful resource in organizations and particularly in creative and innovative organizations, or advocating an increased exchange of ideas, the AIRIS project is one of few projects actually bringing artists and companies together. The outcome is mixed but overall positive. Cases like the AIRIS project is valuable for the literature on creativity and innovation because it shows that there are opportunities for making use of skills and experiences from the domain of the liberal arts in regular workplaces.

## **Conclusions**

In the general interest for various forms of creativity in industry and public administration, creative artists and authors hold a position as the paragons of creative capabilities. Numerous essays and papers have pointed at the extraordinary contributions of a narrow range of iconic individuals such as Picasso or Van Gogh. In the contemporary economy, preoccupied with defining and exploring the opportunities for selling experiences and other creative services or events (see e.g., Wolf, 1999; Nyström, 2000; Jeffcut, 2000; Julier, 2000; Chung *et al.*, 2001; Florida, 2002; Bryman, 2004; Ritzer, 2005; Nixon, 2005), the ability to combine aesthetic skills with market thinking is a highly attractive combination. Rather than being mere fiction or a fantasy about a coming “creative economy” such ideas must be tested in real life settings. The AIRIS project is one attempt to actually bring together the world of aesthetics and the world of business. Although the overall reception of the project was positive, it is noteworthy that the costs for the participating company or workplace is relatively modest and that there is little evidence—at least in Sweden—of companies hiring artists to make them become more receptive to new

ideas and work in new manners. Still, projects like AIRIS points at the great potential in better exploiting the skills of artists. Hopefully the future will bring new arenas where artists and industry collaborate.

## References

- Amabile, T.M., (1997), Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40, 1, 39-58.
- Amabile, T.M., (1999), How to kill creativity, *Harvard Business Review*, September-October, 77-87.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lasenby, J. and Herron, M. (1996), Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39, 5, 1154-1184.
- Anderson, J.V. (1994), Creativity and play: A systematic approach to managing innovation, *Business Horizons*, 37, 2, 80-85.
- Andriopoulos, C. (2001), Determinants of organizational creativity: A literature review, *Management Decision*, 39, 10, 834-840.
- Basadur, M. (2004), Leading others to think innovatively together. Creative leadership, *Leadership Quarterly*, 15, 103-121.
- Bohm, D. (1998), *On creativity*, Lee Nichol, (Ed.), London: Routledge.
- Bryman, A. (2004) *The Disneyization of Society*, London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage.
- Chung, C.J., Inaba, J., Koolhaas, R. and Leong, S.T., Eds., (2001), *Harvard Design School Guide to Shopping*, Köln: Taschen.
- Dodgson, M., Gann D. & Salter, A. (2005) *Think, Play, Do: Technology, Innovation, and Organization*, Oxford & New York: Oxford University Press.
- Dougherty, D. and Takacs, C. H. (2004) Team play: Heedful interrelating as the boundary for innovation, *Long Range Planning*, 37, 6, 569-590.
- Florida, R. (2002), *The Rise of the Creative Class*, New York. Basic Books.
- Gieryn, T.F. (1983), Boundary-work and the demarcation of science from non-science: Strains and interest in professional ideologies of scientists, *American Sociological Review*, 48, 6, 781-795.
- Guillén, M.F. (1997) Scientific management's lost aesthetic: Architecture, organization, and the taylorized beauty of the mechanical, *Administrative Science Quarterly*, 42, 682-715.
- Guillet de Monthoux, P. (2004), *The Art Firm: Aesthetic Management and Metaphysical Marketing from Wagner to Wilson*, Stanford. Stanford University Press.
- Holquist, M. (2003) Dialogism and aesthetics, in Gardiner, M.E., ed., (2003), *Mikhail Bakhtin, Vol. 1*, London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage, pp. 367-385.
- Jeffcut, P. (2000) Management and the creative industries, *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 6, 123-127.
- Julier, G. (2000), *The Culture of Design*, London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage.
- Linstead, S. & Höpfl, H., Ed., (2000), *The Aesthetics of Organization*, London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage.
- Luhmann, N. (2000), *Art as a Social System*, trans. by E.M. Knodt, Stanford: Stanford University Press.
- Madjar, N., Oldham, G.R. & Pratt, M.G., (2002), There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance, *Academy of Management Journal*, 45, 4, 757-767.
- McClary, S. (1987) Talking politics during the Bach year, in Leppert, R. and McClary, S., eds., (1987), *Music and Society: The Politics of Composition, Performance and Reception*, Cambridge; Cambridge University Press, pp. 13-62.

- Miller, W.C. (1999) *Flash of Brilliance: Inspiring Creativity Where You Work*, Reading, MA.: Perseus Books.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. and Strange Ji.M., (2002), Leading creative people. Orchestrating expertise and relationships, *Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Nixon, S. (2005), *Advertisement Culture*, London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage.
- Nyström, H. (2000), The postmodern challenge: from economic to creative management, *Creativity and Innovation Management*, 9(2): 109-114.
- Osbourne, T. (2003), Against 'creativity': A philistine rant, *Economy and Society*, 32(4): 507-525.
- Ritzer, G. (2005). *Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption*, 2<sup>nd</sup> ed., Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3): 580-607.
- Shalley, C.E. and Gilson, L.L. (2004), What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity, *Leadership Quarterly*, 15:33-53.
- Sharma, A. (1999), Central dilemmas of managing innovation in large firms, *California Management Review*, 41, 3, 146-164.
- Schumann, P.A. Jr., (1993) Creativity and innovation in large organization, in Kuhn, R.L., Ed., (1993), *Generating Creativity and Innovation in Large Bureaucracies*, Westport & London: Quorum Books, pp. 111-130.
- Sternberg, R.J. (2003), WICS: A model of leadership in organizations, *Academy of Management Learning & Education*, 2, 4, 386-401.
- Schiller, F. (1795/2004) *On the Aesthetic Education of Man*, Mineola: Dover Publications.
- Shklovsky, V. (1990) *Theory of Prose*, trans. by B. Sher., Elmwood park: Dalkey Archive Press.
- Strati, Antonio, (1999), *Organization and Aesthetics*, London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage.
- Wolf, M.J. (1999) *The Entertainment Economy: How Mega-Media Forces are Transforming Our Lives*, London: Penguin.