

GENKLANG 2006-07

Forskningsrapport

Stiftelsen IMIT
Michael Eriksson

Göteborg oktober 2007

Sammanfattning

Denna rapport redovisar resultaten av forskningen kring Genklang Vara år ett, d.v.s. september 2006 till augusti 2007. Genklang Vara är ett projekt initierat av Skådebanan Västra Götaland Kultur och Arbetsliv tillsammans med Vara Kommun. Projektet bygger på Skådebanan Västra Götalands koncept AIRIS (artists-in-residence) och avser att omfatta Vara Kommuns samtliga 40 enheter under fyra år (10 enheter per år).

De analyser och mätningar som används för att fånga förekomsten av och påverkan på kreativ logik är exempelvis:

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

Följande enheter deltog i Genklang Vara år ett:

- Arentorp skola
- Biblioteken
- Daglig verksamhet
- Individ och familjeomsorgen
- Konserthuset
- Kulturskolan
- Larv Tråvad skolor
- Personalavdelningen
- VA-enheten
- Västra skolan

Slutsatser:

En intervention baserad på konst och kultur i den form som Genklang Vara utgör har stor sannolikhet att påverka det *organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation* positivt.

Förändringar avseende beteenden och attityder relaterade till den *kreativa logiken* tyder på att man i de deltagande enheterna idag möter fler perspektiv och upplever en minskad uppdelning av verksamheten, samtidigt som att man inte har utrymme för att reflektera och lära av arbetet och att detta inte heller prioriteras samt att riskbenägenheten är låg.

Observationer av de *defensiva handlingsrutinerna* visar på möjliga förklaringar till och hinder för att ett lärande och en utveckling ska kunna ske för närvarande, vilket påtalats i mätningarna av den kreativa logiken. Resultatet antyder också att en process har påbörjats i flera enheter och att det är viktigt att denna process inte avstannar utan att ledningarna i

de deltagande enheterna nu efter avslutad insats från konstnärens sida tar över stafettpippen och driver det påbörjade arbetet vidare.

Statistiken för *sjukfrånvaro* visar att försämringen avseende korttidssjukfrånvaron i de enheter som deltagit fullt ut i Genklang endast är en tredjedel av den genomsnittliga försämringen i kommunen under samma period. När det gäller långtidssjukfrånvaron visar Genklang-enheterna på en kraftig förbättring samtidigt som kommunen i genomsnitt visar på en viss försämring. Samtidigt kan noteras att korttidssjukfrånvaron försämrats i lika många av Genklangs-enheterna som den förbättrats, medan långtidssjukfrånvaron förbättrats i alla enheter förutom en.

Vi är idag ganska övertygade om att de arbetsplatser som går in i ett projekt såsom Genklang Vara kan förväntas uppleva en positiv *påverkan* på arbetsklimat och samarbete som en följd av deltagandet. Sammantaget visar Genklang på motsvarande "mjuka" effekter som angivits inom systerprojektet AIRIS vid de gångna årens studier. De "hårda" effekterna är ännu så länge mer osäkra, även om den upplevda påverkan i flera avseenden återfinns i såväl Genklang som i AIRIS.

Utfallet av observationerna rörande enheternas *syfte* med sitt deltagande, något som studerats för första gången inom Genklang, är intressant och skulle kunna indikera vilka förväntade effekter en arbetsplats kan ha med sitt deltagande i ett projekt som Genklang Vara och därmed när denna typ av aktivitet kan anses vara ett prioriterat val. Speciellt framgångsrikt tycks projektet ha varit för dem som önskat öka kreativiteten i och/eller få nya perspektiv och synsätt på verksamheten.

Forskning och erfarenhet kring förändrings- och utvecklingsprocesser visar att genomgripande beteendeförändringar oftast tar längre tid än den aktuella projekttiden i Genklang Vara. Ett sätt att sammanfatta den utveckling vi redovisat ovan kan vara att knyta an till Kurt Lewins förändringsmodell från 1951. Den indelar förändringen i tre faser: Uppluckring; Genomförande, respektive; Stabilisering. Även om de flesta idag talar om kontinuerlig förändring är det rimligt att på flertalet arbetsplatser krävs det ännu en uppluckring av vissa strukturer och rutiner, traditioner och mönster innan en genomgripande förändring på allvar kan ske. Genklang har startat denna uppluckring och på vissa enheter även påbörjat själva förändringen (genomförandet). Sammantaget är det viktigt att ledningen, på alla nivåer, arbetar vidare för att skapa nödvändigt utrymme och förutsättningar för att kunna skörda frukterna av det positiva klimatet och den påbörjade förändringen.

Innehåll

	<u>sida</u>
Sammanfattning	2
Innehåll	4
1. Introduktion	5
1.1 AIRIS	5
2. Teoretiska utgångspunkter	6
2.1 Organisatorisk kreativitet	6
2.2 Innovationsforskning	7
3. Studien	9
3.1 Metod	9
3.1.1 Organisatoriskt klimat för kreativitet och innovation	9
3.1.2 Offensiva-Defensiva handlingsrutiner	10
3.1.3 Förändringsstrategier	10
3.2 Deltagande enheter	11
3.3 Bortfall	11
4. Resultat	12
4.1 Organisatoriskt klimat för kreativitet och innovation	12
4.2 Den kreativa logiken	14
4.3 Defensiva handlingsrutiner	15
4.4 Sjukfrånvaro	17
4.5 Upplevda effekter	18
5. Slutsatser	21
6. Reflektion	22
7. Referenser	22

1. INTRODUKTION

Denna rapport redovisar resultaten av forskningen kring Genklang Vara år ett, d.v.s. september 2006 till augusti 2007.

Genklang Vara är ett projekt initierat av Skådebanan Västra Götaland Kultur och Arbetsliv tillsammans med Vara Kommun. Projektet bygger på Skådebanan Västra Götalands koncept AIRIS (artists-in-residence) och avser att omfatta Vara Kommuns samtliga 40 enheter under fyra år (10 enheter per år).

Forskningen bedrivs av Stiftelsen IMIT (Institute for Management of Innovation and Technology) på uppdrag av Statens Kulturråd, Skådebanan Västra Götaland och Vara Kommun och fokuserar hur arbetsplatserna påverkas av en intervention baserad på konst och kultur.

1.1 AIRIS

Airis går ut på att skapa djupgående och genomgripande samarbeten mellan kulturlivet och arbetsplatser inom privat och offentlig sektor i Västra Götalandsregionen. Fokus ligger på de kreativa processer som sätts igång när en professionell konstnär möter livet på en arbetsplats.

Bakgrunden till Airis är viljan att ta tillvara på den kompetens om kreativa processer och erfarenhet av det oförutsägbara som finns inom kultursektorn och använda den i arbetsplatsens förändrings- och utvecklingsarbete. Under processen förmedlar konstnären sin förmåga att tänka nytt och annorlunda.

Konstnärerna som deltar i Airis är handplockade av Skådebanan. De finns på arbetsplatsen i genomsnitt en dag i veckan under åtta månader. Konstnären och projektgruppen på arbetsplatsen bestämmer tillsammans vilka områden man vill jobba med och tar gemensamt fram en konkret handlingsplan.

(För mer information se: www.vg.skadebanan.org)

2. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

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 företagssammanhang 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.

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

2.1 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, utförd 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.

2.2 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 och nuvarande strategier (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 karaktäristiken hos innovationer, är det möjligt att strukturera innovationsprocessen för analys och ledning.

Alltför ofta har forskningsresultat formen av storskaliga undersökningar med begränsat förklaringsvärde eller 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.

3. STUDIEN

Studien har genomförts av Stiftelsen IMIT (Institute for Management of Innovation and Technology) under perioden september 2006 till augusti 2007. IMIT har sedan år 2005 studerat AIRIS och föreliggande 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, vilket vi nu närmar oss.

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. Idag arbetar ca 80 forskare i 150 IMIT-projekt vid många svenska universitet och högskolor.

3.1 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 (Norrgrén, Hart, Schaller, 1996)

3.1.1 Organisatoriskt klimat för kreativitet och innovation: Detta instrument växte fram i ett forskningsprogram i Sverige under 1980-talet kring organisatoriska förutsättningar som stimulerar eller hämmar kreativitet och innovation (Ekvall, 1996). I grunden innehåller instrumentet 50 frågor omfattande tio dimensioner. Dimensionerna är resultatet av flera större faktoranalyser. De tio faktorerna är: *Utmaning* – Organisationsmedlemmarnas engagemang i och känsla för verksamheten och dess målsättning; *Frihet* - Den självständighet i beteendet som människorna i organisationen utövar; *Idéstöd* - Det sätt på vilket nya idéer bemöts; *Tillit* - Den känslomässiga trygghet i relationerna som ges; *Livfullhet* - Den dynamik som finns i organisationen; *Lekfullhet* - Den lättsamhet som råder; *Debatt* - I vilken utsträckning det förekommer möten och kollisioner mellan synpunkter, idéer och olika erfarenheter och kunskaper; *Konflikter* - Förekomsten av personliga emotionella spänningar (i motsats till idéspänningar, "debatter") i organisationen; *Risktagande* -

Organisationens benägenhet att tolerera osäkerhet; *Idétid* – Den tid man kan använda och använder för utarbetande av nya idéer. Mats Sundgren har tillsammans med Göran Ekvall utarbetat ett reducerat instrument, omfattande tio frågor – en per dimension, som använts i flera studier (Sundgren, 2004).

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

3.1.3 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 gjorts vid tre tillfällen. Före uppstarten av det enskilda Genklang-projektet. I mitten av arbetsprocessen samt efter enhetens Genklang-arbete (i sistnämnda fallet genomfördes mätningen i praktiken snarare i slutfasen än efter). Vid varje tillfälle ombads cirka tjugo slumpmässigt utvalda individer besvara enkäten. Forskarna deltog också vid ett antal av de månatliga projekt-

/processmöten som genomfördes i enheterna. Vid eftermätningen genomfördes cirka tre djupintervjuer på varje enhet samt samlades sjukfrånvarostatistik in för de senaste två åren.

3.2 Deltagande enheter

Följande enheter deltog i Genklang Vara år ett:

- Arentorp skola
- Biblioteken
- Daglig verksamhet
- Individ och familjeomsorgen
- Konserthuset
- Kulturskolan
- Larv Tråvad skolor
- Personalavdelningen
- VA-enheten
- Västra skolan

Enheterna presenteras här i bokstavsordning, men utan koppling till ordningen i efterföljande resultatredovisning.

3.3 Bortfall

I en enhet har beslut om att omstrukturera verksamheten och flytta del av verksamheten utanför kommunen meddelats personalen under året som Genklang pågått. Detta har skapat oro och utfallet av enkäten i denna enhet relaterar snarare till andra faktorer än Genklang. Detta visar sig tydligt när man bryter ner sjukfrånvarostatistiken månad för månad, där korttidssjukfrånvaron ökar och ligger konstant högre än föregående period efter att beskedet kommit. Denna enhet bör därför exkluderas om man önskar utvärdera effekten av Genklang.

En annan enhet är en liten enhet där projektet Genklang kraftigt har marginaliserats och därför inte kunnat genomföras fullt ut. Svarsfrekvensen i denna enhet är begränsad och ger ingen representativ bild av eventuell påverkan. Denna enhet bör därför exkluderas om man vill utvärdera effekten av Genklang.

I en tredje enhet har stora interna motsättningar dels förhindrat genomförandet av Genklang fullt ut, dels sannolikt överskuggat faktorer som exempelvis Genklang i våra mätningar. Här har inte heller varit möjligt att få genomföra en eftermätning. Denna enhet bör därför exkluderas om man önskar utvärdera effekten av Genklang.

Slutligen i en enhet har en konflikt inom ledningen resulterat i en dramatisk förändring inom ledningen, med stor osäkerhet som följd under perioden med Genklang. Utfallet i våra mätningar speglar snarare reaktionerna på denna konflikt än på eventuella effekter av Genklang. Denna enhet bör därför exkluderas om man önskar utvärdera effekten av Genklang.

4. RESULTAT

Resultaten av vår studie redovisas nedan i fem delar:

- Organisatoriskt klimat för kreativitet och innovation
- Den kreativa logiken
- Defensiva handlingsrutiner
- Sjukfrånvaro
- Upplevda effekter

4.1 Organisatoriskt klimat för kreativitet och innovation

En av de komponenter vi tittat på är det organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation och hur detta har förändrats i de enheter som deltagit i Genklang. Klimatet byggs upp av tio faktorer som visat sig tillsammans spegla förutsättningarna i en verksamhet för kreativitet och innovation. Dessa tio faktorer är (se tidigare teoriavsnitt för närmare förklaring av de respektive faktorerna): Utmaning; Idéstöd; Tillit; Frihet; Lekfullhet; Debatt; Risktagande; Dynamik; Konflikt, samt; Idétid.

När man utvärderar effekten av i detta fall Genklang och dess påverkan på det organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation måste man beakta utgångsnivån, d.v.s. klimatet innan genomförandet av Genklang. Överlag uppvisar nämligen mätningarna relativt höga värden, liknande de som inom litteraturen klassificerats som innovativa organisationer. Detta skulle kunna förklaras av att Genklang är det tredje steget i en långsiktig utvecklingsprocess som enheterna inom Vara kommun genomför, där man tidigare arbetat med bland annat arbetsplatsutveckling. En annan tänkbar förklaring är att de enheter som deltagit i Genklang detta första år anmält sig frivilligt. Chefen för dessa enheter har hoppat på tåget i ett tidigt skede vilket skulle kunna visa på en ledarstil och en uppfattning om den egna enhetens mognad som kan återspeglar ett ledarskap som sannolikt främjar ett klimat för kreativitet och innovation. Mätningarna av klimatet på enheterna i kommande omgångar av Genklang kommer ytterligare att kunna belysa denna fråga.

Med ett initialt klimat med relativt höga värden på de ingående faktorerna kan inte förändringarna förväntas vara stora och inte heller önskvärda. Det är i de flesta fall inte lämpligt att en organisation ägnar sig fullt ut åt debatt eller risktagande.

Nedan redovisas utfallet i de deltagande enheterna i tre grupper. En grupp där utgångsvärdena är höga (n=3) och en med övriga enheter (n=3). En tredje grupp bestående av de enheter som av tidigare redovisade skäl exkluderats (n=3 (eftermätning har inte kunnat genomföras på en enhet)) redovisas separat (utan hänsyn till ingångsnivå). Tabellen redovisar den procentuellt förändringen för respektive faktor mellan mätningarna före uppstarten av Genklang och direkt efter avslutningen av Genklang, cirka tolv månader senare.

	Varierande utgångsklimat	Innovativt utgångsklimat	Enheter starkt påverkade av annat
Utmaning	0	-2	-2
Idéstöd	3	2	-15
Tillit	1	2	-9
Frihet	6	1	-14
Lekfullhet	19	0	-16
Debatt	15	-2	-14
Risktagande	8	-1	-14
Dynamik	0	-1	-12
Konflikt	-2	-1	-25
Idétid	1	0	-18

Figur 2. Procentuell förändring vid eftermätning jämfört med förmätning inom de tio faktorer som bygger upp "Det organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation"

Av tabellen ovan framgår att för de enheter som initialt visade höga värden på de olika faktorerna (=ett kreativt och innovativt klimat) är förändringarna mycket små (högst två procent). De enheter som initialt hade ett varierat utfall på faktorerna uppvisar påtagliga förbättringar avseende lekfullhet respektive debatt (15-20 procent) och även förbättringar avseende frihet respektive risktagande (5-10 procent). Intressant är att också jämföra med de enheter som exkluderats på grund av att de parallellt med Genklang påverkats starkt av negativa händelser såsom ledningskonflikter och omstrukturingsbeslut, vilka sannolikt överskuggat eventuell påverkan av Genklang. Denna senaste gruppen uppvisar betydande försämringar i nästan samtliga faktorer.

De förbättringar som tabellen ovan antyder kan sammanfattas beskrivas som ett öppnare klimat med större förekomst och acceptans av fler perspektiv. Tidigare mätningar gjorda på systemprojektet AIRIS har påvisat förbättringar avseende det organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation och resultaten av Genklang styrker detta. En intervention baserad på konst och kultur i den form som Genklang/AIRIS utgör har stor sannolikhet att påverka det organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation positivt.

Det hittills begränsade antalet enheter inom Genklang gör det svårt att avgöra om vissa faktorer påverkas mer än andra eller om påverkan är generell. Här måste även hänsyn tas till respektive organisations utgångsvärde för respektive faktor. Mätningarna i AIRIS har till exempel under två år visat störst positiv påverkan avseende faktorn idétid (10-15 procent). Fortsatta studier kan förhoppningsvis skapa större klarhet hur den positiva påverkan på det organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation ser ut.

4.2 Den kreativa logiken

Ett resonemang som vuxit fram inom ramen för AIRIS handlar om olika logiker, mer specifikt effektivitetslogiken respektive den kreativa logiken (se tidigare teoriavsnitt). Grunden är observationen att arbetslivet i allt större utsträckning under de senaste årtiondena präglats i allt större utsträckning av en effektivitetslogik och att utrymmet för en kreativ logik minskat. Uppfattningen är att varje verksamhet behöver en balans mellan de två logikerna för att fungera uthålligt.

I den enkät som används försöker vi fånga beteenden och uppfattningar i organisationen kring faktorer relaterade till de två logikerna. Mätningarna i Genklang avseende dessa logiker ger inget entydigt svar på påverkan (än så länge är antalet observationen begränsat). På hela gruppen i genomsnitt kan inga förändringar mätas. Dock finns individuella förändringar på enskilda områden.

På frågan: *I vilken grad träffar du i ditt dagliga arbete nya människor och får nya perspektiv på ditt arbete?* svarar de flesta respondenter att detta stämmer i högre grad efter genomfört projekt. Ökningen är i genomsnitt 6 procent och frågan relaterar vi till den kreativa logiken. Ett annat område inom den kreativa logiken där respondenterna i genomsnitt anger en positiv utveckling är påståendet: *I vår verksamhet fattar vi beslut baserat på resultaten av ett kontinuerligt provande av nya arbetssätt och olika alternativ.* Här är ökningen hela 19 procent.

Samtidigt anger man försämringar inom den kreativa logiken avseende frågorna: *I vilken grad har du idag förutsättningar att reflektera över ditt arbete?, I vilken grad lär ni er av arbetet och varandra idag?* samt påståendet *I vår verksamhet är det viktigt med gränsöverskridande möten och att hela tiden kombinera kompetenser och perspektiv.* Avseende dessa anger respondenterna i genomsnitt försämringar om cirka 9 procent.

Inom de områden vi relaterar till effektivitetslogiken sticker tre påståenden ut, men anger en utveckling i olika riktning: *I vår verksamhet är det ledningen som ansvarar för helheten och olika specialistfunktioner har ett tydligt och avgränsat ansvar för sin del av helheten* har i genomsnitt sjunkit 25 procent; *I vår verksamhet fattar vi beslut på ekonomiskt mätbara grunder* har i genomsnitt ökat med 15 procent, medan; *I vår verksamhet ser vi osäkerhet som ett problem och försöker hitta sätt att snabbt minimera den* har respondenterna i genomsnitt sagt ökat hela 42 procent.

Sammantaget tyder detta på att man möter fler perspektiv och på en minskad uppdelning av verksamheten, samtidigt som att man inte har utrymme för att reflektera och lära av arbetet och detta inte heller prioriteras (från ledningen?) samt riskbenägenheten är låg. Det tycks råda olika uppfattningar kring på vilka grunder beslut fattas. Endast i två av

enheterna anger respondenterna tydligt en förskjutning till förmån för ekonomiskt mätbara grunder. I övriga enheter anges en ökning avseende båda grunderna för beslut. Om inte utrymme och uppmuntran ges från ledningen är sannolikheten stor för att de möjligheter som finns i ett ökat samarbete och förekomst av fler perspektiv uteblir.

4.3 Defensiva handlingsrutiner

En kompletterande bild till den som ges i undersökningen av det organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation, kan ges genom studier av så kallade offensiva och defensiva rutiner. De faktorer som visat sig relevanta avseende dessa två kategorier återfinns när det gäller de offensiva till stor del i mätningen av det organisatoriska klimatet. I vår enkät har vi därför kompletterat med att titta på de defensiva rutinerna.

Defensiva rutiner handlar om arbetsgruppers interaktionsmönster som påverkar lärande, förändringskapacitet och effektivitet. Det defensiva interaktionsmönstret kännetecknas av slutenhet, odiskuterbarhet och obalans mellan ord och handling. 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.

De offensiva rutinerna såsom framgått i redovisningen av mätningarna av det organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation anges av respondenterna ha stärkts, men några reservationer väcks i svaren kring den kreativa respektive effektivitetslogiken.

Utfallet av mätningarna av de defensiva rutinerna visar på en tydlig förändring, såväl avseende förekomst som mönster mellan de mätta faktorerna.

	Pratar inte om hinder	Personliga önskemål styr handling	Resultatinriktning hindrar	Rätt känningar viktigare än idéer	Undviker öppna konflikter
Enhet A	6	9	40	27	9
Enhet B	-22	25	21	17	-1
Enhet D	6	9	34	29	6
Enhet E	45	13	13	111	16
Enhet G	-6	11	16	-7	22
Enhet I	-10	-5	-28	-22	-13
Medelvärde (Enhet A-I)	3	10	16	26	7

Figur 3. Procentuell förändring vid eftermätning jämfört med förmätning, inom fem områden relaterade till de defensiva handlingsrutinerna.

Av tabellen framgår att de flesta defensiva handlingsrutiner ökat i förekomst, även om värderingen måste göras individuellt, d.v.s. med utgångspunkt från t.ex. enhetens förutsättningar och situation. Samtidigt som det kan uppfattas som en negativ utveckling, är det inte ovanligt i mer genomgripande förändringsarbeten. Genom att i projektet t.ex. ta tag i och lyfta upp ouppklarade konflikter, väcks känslor till liv och kan börja bearbetas. Ofta väcker detta motstånd från flera medarbetare och givna sanningar och traditioner ifrågasätts vilket kan leda till försvarsbeteenden. Detta måste också ses i perspektivet av att en genomgripande förändringsprocess erfarenhetsmässigt tar tre till fem år och Genklang kanske endast utgör ett av dessa år. Något som ytterligare visar på vikten av att ledningen inom de enheter som deltagit i Genklang fortsätter att driva det arbete som startats i projektet.

Inriktningen på ekonomiska resultat upplevs som ett större hinder efter Genklang än innan i alla enheter utom en. Detta skulle kunna förklaras av att man inom Genklang försökt genomföra olika idéer men ofta tvingats avstå på grund av ekonomiska skäl. Det skulle också kunna förklaras om man mellan mätningarna infört ekonomiska restriktioner och nedskärningar, generella eller riktade, vilka uppmärksammat respondenterna på en svårighet med att realisera sina idéer. Att samtidigt inriktningen mot att beslut fattas på ekonomiska grunder (se resultatredovisningen kring den kreativa logiken) i vissa fall tycks ha ökat kan ge en förklaring och samtidigt belysa ett hinder för enheterna i Genklang att kunna realisera de möjligheter som finns i projektet med uteblivet resultat i slutändan som följd.

Benägenheten att tala om de problem som hindrar en bra arbetsprestation är i genomsnitt nästan oförändrad, men tittar vi enhetsvis på svaren framkommer ett varierat resultat. I enhet E med den största ökningen av undvikandet visar samtliga faktorer på en ökning och man uppvisar det näst högsta utfallet avseende att undvika öppna konflikter med varandra. Förklaringen skulle kunna vara att man inom projektet kommit att beröra väsentliga problem i verksamheten och i så fall har möjligheterna att ta tag i dessa nu ökat. Det skulle också kunna vara så att man startat en grupputvecklingsprocess och befinner sig i vad som brukar benämnas som "smekmånadsfasen".

Flera respondenter upplever frågan kring i vilken utsträckning som de flesta i arbetsgruppen försöker få gruppen att handla i enlighet med sina personliga önskemål som att självklart är det så, men trots detta anger man i genomsnitt att det i högre utsträckning är så i slutet av projektet än initialt. Detta skulle kunna bero på att enskilda individer i projektet tagit ett steg fram och tagit mer plats, vilket ska ses som positivt. Det skulle också kunna bero på att vissa blivit desillusionerade och att resultatet kopplar an till vad som angetts beträffande vikten av att känna rätt personer om man vill påverka.

Den faktor som visar på den största förändringen är påståendet om att vill man kunna påverka verksamheten är det viktigare att hålla sig vän med "de rätta" personerna än att ha goda idéer och förslag. Detta utfall bör väcka till eftertanke framför allt hos ledningen och den projektgrupp som funnit i projekten. Kanske behöver man se över hur man bemöter och hanterar nya initiativ. Ser vi på utfallet i mätningarna av det organisatoriska klimatet och där faktorerna idéstöd och tillit, så har dessa inte utvecklats på samma sätt som en del andra faktorer. Även upplevelsen av att inriktningen på ekonomiska resultat utgör ett hinder bidrar sannolikt till att hindra uppkomsten av förbättringar och utvecklande aktiviteter.

Sammantaget visar resultaten på möjliga förklaringar till och hinder för att ett lärande och utveckling kan ske för närvarande, vilket påtalats i mätningarna av den kreativa logiken. Resultatet antyder också att en process har påbörjats i flera enheter och att det är viktigt att denna process inte avstannar för då riskerar man att förlora mycket. Vad kan och behöver göras för att bättre hantera förslag på förbättringar? Hur kan vi leda arbetsgruppen vidare i sin utveckling? Allt detta sätter ytterligare fokus på ledningarna i de deltagande enheterna och vikten av att nu efter avslutad insats från konstnärens sida ta över stafettpippen och driva det påbörjade arbetet vidare.

4.4 Sjukfrånvaro

En intressant jämförelse kan göras mellan förändringar avseende sjukfrånvaron för de enheter som deltagit i Genklang och motsvarande genomsnitt för samtliga enheter inom Vara kommun. Jämförelsen avser den ackumulerade sjukfrånvaron för perioden 200608-200707 jämfört med perioden 200508-200607, och redovisar förändringen avseende dels korttidsfrånvaron (1-14 dagar), dels långtidsfrånvaron (60 dagar eller mer). Redovisade förändringar avser således perioden då Genklang pågått med basvärdet i närmast föregående tolv månadersperiod (=100).

<i>Enheter</i>	<i>Korttidssjukfrånvaro</i>	<i>Långtidssjukfrånvaro</i>
Genklang 1	150,0	100,0
Genklang 2	190,0	62,6
Genklang 3	51,3	35,9
Genklang 4	127,0	58,8
Genklang 5	99,7	301,9
Genklang 6	81,5	75,5
Genklang (enhet 1-6)	106,0	62,9
Vara kommun	118,7	105,7

Figur 4. Förändring inom kort- respektive långtidssjukfrånvaron för perioden Genklang pågått jämfört med närmast föregående tolv månadersperiod.

Det är omöjligt att på det begränsade underlaget dra några generaliserbara slutsatser, men utfallet visar att det är intressant att titta vidare på sjukfrånvaroutvecklingen inom kommande omgångar av Genklang och dess systerprojekt (AIRIS). Ovanstående statistik visar att försämringen avseende korttidssjukfrånvaron i de enheter som deltagit fullt ut i Genklang endast är en tredjedel av den genomsnittliga försämringen i kommunen. När det gäller långtidssjukfrånvaron visar Genklang-enheter på en kraftig förbättring samtidigt som kommunen i genomsnitt visar på en viss försämring. Samtidigt kan noteras att korttidssjukfrånvaron försämrats i lika många enheter som den förbättrats, medan långtidssjukfrånvaron förbättrats i alla enheter förutom en.

Sjukfrånvaron har inte mätts i de tidigare genomförda projekten inom AIRIS. En av arbetsplatserna har dock beräknat att för deras del, med cirka åttio anställda, har effekten avseende sjukfrånvaron beräknats till 1,3 miljoner kronor över två år. Så här lågt kan vi tolka detta som att Genklang kan ha en intressant potential i att positivt påverka ohälsan på arbetsplatserna. Siffrorna bör således hanteras med stor försiktighet och kommande studier får visa om denna potential visar sig giltig och hur stor förbättringen i så fall kan vara.

4.5 Upplevda effekter

Att mäta effekter av ett projekt som Genklang direkt efter, eller t.o.m. i slutfasen av konstnärens insats och dessutom med hänsyn till den tid som beteendemässiga förändringar tar att åstadkomma är mycket svårt. Rent ut sagt, omöjligt om man ställer krav på exakthet i resultaten. I bästa fall kan vi fånga upp förändrade attityder till vissa beteenden och exempel på lyckade försök till förändringar, men därifrån till att detta sätt att utföra något blir det ordinarie, självklara sättet att bete sig är många gånger en bit kvar.

Flera observationer kompletterar bilden av upplevda effekter. Dels mäter vi i enkäten respondenternas uppfattning avseende ett antal "hårda" och "mjuka" effekter och hur dessa eventuellt påverkats av Genklang, dels görs en kvalitativ insamling av ett antal respondenters uppfattning, både i form av enskilda djupintervjuer och utvärderingar i grupp. Resultaten utgörs således av respondenternas upplevelse vid slutfasen av konstnärens aktiviteter på enheten.

I enkäten anger man att de områden som i upp till ganska hög grad Genklang bidragit till att förbättra är:

- Arbetsklimat
- Samarbete

I den kvalitativa datainsamlingen talar flera om en ökad vi-känsla:

"Det pratas mer med varandra."

"Vi uppskattar varandra mer i vardagen."

"Ökad sammanhållning."

Flera av enhetscheferna menar att projektet gett dem ökad förståelse för grupprocesser och utveckling av gruppdynamik i praktiken, något de tidigare endast läst om teoretiskt.

I enkäten anger man också att Genklang troligen bidragit till förbättringar avseende:

- Produktivitet
- Kvalitet

Något direkt utslag på dessa nyckeltal vid tidpunkten för mätningen är högst osannolik. Detta ger mer en indikation på att projektet berört frågor som genom det sätt på vilket dessa hanterats i projektet förväntas en positiv påverkan på faktorer i utpekade nyckeltal.

I den kvalitativa insamlingen av data påtalas också upplevelsen av att Genklang påverkat förutsättningarna för nyskapande och innovativitet:

"Vi har lärt känna nya människor och fått nya perspektiv."

"Många individer har blommat upp."

"Våga ge sig in i något nytt, utan att veta var detta ska sluta"

I ett par fall anger man att Genklang bidragit till troliga förbättringar avseende:

- Sjukfrånvaro
- Stressnivå

Detta varierar dock mellan de olika enheterna och det finns dem som anser att dessa troligen försämrats, även om man då troligen refererar till situationen i slutet av projekten som i dessa enheter präglats av brist på tid och upplevd stress.

Den direkta storleken på de förbättringar som berörts ovan har inte mätts i enkäten, dels p.g.a. svårigheten att isolera i vilken utsträckning förbättringen är hänförlig till det enskilda projektet, dels för att de enskilda respondenterna inte kan förväntas ha uppgift om de exakta mätetalen (i de fall dylika finns), dels fördröjningarna i synliga effekter och den komplexitet av faktorer som påverkar dessa resultatindikatorer.

Oberoende av de svårigheter som angivits avseende mätning av de upplevda effekterna vid tillgänglig mätpunkt, måste man också relatera effekterna till syftet med insatsen. Vad ville man uppnå med projektet och sitt deltagande i Genklang? Hur ser utfallet ut i förhållande till vad man strävade efter. I intervjuerna har uppgifter om det egentliga syftet med projektet samlats in och grupperats.

De vanligaste syftena är:

1. Att förena en spridd och/eller splittrad verksamhet
2. Att öka kreativiteten i/få nya perspektiv och synsätt på verksamheten
3. Mental friskvård

Tittar vi på resultaten i de olika mätningar vi gjort och utfallet i förhållande till angivet syfte framkommer att de som valt att fokusera sitt projekt på något av de två förstnämnda syftena (1 resp 2 ovan) också är dem som angivit upplevda effekter i störst utsträckning. Vidare återfinns de enheter som fokuserat inom grupp 2 ovan i den grupp som uppvisar störst positiv utveckling avseende sjukfrånvaron, såväl korttidsfrånvaron som långtidsfrånvaron. Denna typ av klassificering och jämförelser har inte tidigare gjorts varför det begränsade underlaget i Genklang så här långt gör att resultaten ska hanteras med stor försiktighet. Det blir mycket intressant att följa utvecklingen av dessa kopplingar efterhand som ytterligare enheter deltar i Genklang.

Sammantaget visar Genklang på motsvarande "mjuka" effekter som angivits inom systerprojektet AIRIS vid de gångna årens studier. Vi är idag ganska övertygade om att de arbetsplatser som går in i ett dylikt projekt kan förväntas uppleva en positiv påverkan på arbetsklimat och samarbete som en följd av deltagandet. De "hårda" effekterna är ännu så länge mer osäkra, även om den upplevda påverkan i flera avseenden återfinns i såväl Genklang som i AIRIS. Speciellt intressant är de observationer som vi gör avseende sjukfrånvarons utveckling, något vi inte tidigare fått möjlighet att mäta. Underlaget är således mycket begränsat vad det gäller just denna del, men vi kommer framgent att fortsätta att studera sjukfrånvarons utveckling i de deltagande enheterna. Utfallet av observationerna rörande enheternas syfte med sitt deltagande, något som också gjorts för första gången inom Genklang, är intressant och skulle kunna indikera vilka förväntade effekter en arbetsplats kan ha med sitt deltagande i ett projekt som Genklang/AIRIS och därmed när denna typ av aktivitet kan anses vara ett prioriterat val. Speciellt framgångsrikt tycks projektet ha varit för dem som önskat öka kreativiteten i och/eller få nya perspektiv och synsätt på verksamheten.

I flera av de enheter som föll bort (se ovan) har uttryckts att Genklang Vara varit mycket positivt och att projektet delvis har kompensert för den negativa utvecklingen och det tunga arbetet varit med om. Utan Genklang hade utvecklingen inom dessa enheter sannolikt varit ännu mer negativ.

5. SLUTSATS

En intervention baserad på konst och kultur i den form som Genklang Vara utgör har stor sannolikhet att påverka det *organisatoriska klimatet för kreativitet och innovation* positivt.

Förändringar avseende beteenden och attityder relaterade till den *kreativa logiken* tyder på att man i de deltagande enheterna idag möter fler perspektiv och upplever en minskad uppdelning av verksamheten, samtidigt som att man inte har utrymme för att reflektera och lära av arbetet och att detta inte heller prioriteras samt att riskbenägenheten är låg.

Observationer av de *defensiva handlingsrutinerna* visar på möjliga förklaringar till och hinder för att ett lärande och en utveckling ska kunna ske för närvarande, vilket påtalats i mätningarna av den kreativa logiken. Resultatet antyder också att en process har påbörjats i flera enheter och att det är viktigt att denna process inte avstannar utan att ledningarna i de deltagande enheterna nu efter avslutad insats från konstnärens sida tar över stafettpipen och driver det påbörjade arbetet vidare.

Statistiken för *sjukfrånvaro* visar att försämringen avseende korttidssjukfrånvaron i de enheter som deltagit fullt ut i Genklang endast är en tredjedel av den genomsnittliga försämringen i kommunen under samma period. När det gäller långtidssjukfrånvaron visar Genklang-enheterna på en kraftig förbättring samtidigt som kommunen i genomsnitt visar på en viss försämring. Samtidigt kan noteras att korttidssjukfrånvaron försämrats i lika många av Genklangs-enheterna som den förbättrats, medan långtidssjukfrånvaron förbättrats i alla enheter förutom en.

Vi är idag ganska övertygade om att de arbetsplatser som går in i ett projekt såsom Genklang Vara kan förväntas uppleva en positiv *påverkan* på arbetsklimat och samarbete som en följd av deltagandet. Sammantaget visar Genklang på motsvarande "mjuka" effekter som angivits inom systerprojektet AIRIS vid de gångna årens studier. De "hårda" effekterna är ännu så länge mer osäkra, även om den upplevda påverkan i flera avseenden återfinns i såväl Genklang som i AIRIS.

Utfallet av observationerna rörande enheternas *syfte* med sitt deltagande, något som studerats för första gången inom Genklang, är intressant och skulle kunna indikera vilka förväntade effekter en arbetsplats kan ha med sitt deltagande i ett projekt som Genklang Vara och därmed när denna typ av aktivitet kan anses vara ett prioriterat val. Speciellt framgångsrikt tycks projektet ha varit för dem som önskat öka kreativiteten i och/eller få nya perspektiv och synsätt på verksamheten.

6. REFLEKTION

Forskning och erfarenhet kring förändrings- och utvecklingsprocesser visar att genomgripande beteendeförändringar oftast tar längre tid än den aktuella projekttiden i Genklang Vara. Ett sätt att sammanfatta den utveckling vi redovisat ovan kan vara att knyta an till Kurt Lewins förändringsmodell från 1951. Den indelar förändringen i tre faser: Uppluckring; Genomförande, respektive; Stabilisering. Även om de flesta idag talar om kontinuerlig förändring är det rimligt att på flertalet arbetsplatser krävs det ännu en uppluckring av vissa strukturer och rutiner, traditioner och mönster innan en genomgripande förändring på allvar kan ske. Genklang har startat denna uppluckring och på vissa enheter även påbörjat själva förändringen (genomförandet). Sammantaget är det viktigt att ledningen, på alla nivåer, arbetar vidare för att skapa nödvändigt utrymme och förutsättningar för att kunna skörda frukterna av det positiva klimatet och den påbörjade förändringen.

7. 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., Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990) *The Critical Path to Corporate Renewal* Harvard Business School Press

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
- 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.
- 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
- 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
- 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.
- 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