

# Gothenburg Research Institute

## GRI-rapport 2017: I Business & Design Lab

**Konstnärliga interventioner för kreativitet och förändring i  
organisationer: lekfullt utforskande, motstånd och  
dialoger i läroprocessen**

En fallstudie

Marja Soila-Wadman



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

© Gothenburg Research Institute  
Allt mångfaldigande utan skriftligt tillstånd  
förbjudet.

Gothenburg Research Institute  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Box 603  
405 30 Göteborg  
Tel: 031 - 786 54 13  
Fax: 031 - 786 56 19  
E-post: [gri@gri.gu.se](mailto:gri@gri.gu.se)

ISSN 1400-4801

Layout: Lise-Lotte Walter



## **Konstnärliga interventioner för kreativitet och förändring i organisationer: lekfullt utforskande, motstånd och dialoger i läroprocessen**

**En fallstudie**

Marja Soila-Wadman, fil.dr.

Associerad till Handelshögskolan, Företagsekonomiska institutionen och Business och design lab (BDL), Göteborgs universitet

e-post: [marja.soila-wadman@handels.gu.se](mailto:marja.soila-wadman@handels.gu.se)

[www.handels.gu.se](http://www.handels.gu.se) [www.bdl.se](http://www.bdl.se)

Tack!

För finansiering av forskningsprojektet vill jag tacka Torsten Söderbergs stiftelse. Vid Göteborgs universitet vill jag tacka Business & Design Lab (BDL), Företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan och Gothenburg Research Institute (GRI).

För möjligheten att forska om AIR-projektet tackar jag organisationerna Förbundet och Konstnärliga Matchmakers, samt specifikt medlemmarna i Team Linden och Konstnären som frikostigt delade med sig av sina upplevelser och reflektioner.

För värdefulla återkopplingar under forskningsresan vill jag tacka professor Lisbeth Svengren, Business & Design Lab, professor Alexander Styhre, Företagsekonomiska institutionen och Handelshögskolans gästprofessor Ann Langley, Département de management, HEC, Montreal. Tack även både till professor emeritus Ulla Johansson Sköldberg som initierade projektet "Mötet mellan konst och företagande. En närstudie av projekt i VG-regionen" som min studie har varit en del av och professor Sven Hemlin (GRI) för inspirerande synpunkter i den avslutande skrivfasen av denna studie. Professor Barbara Czarniawska tackar jag för återkoppling som gav mig mod och lust att gå ett varv till med texten.

## Innehåll

SAMMANFATTNING	8
1. INLEDNING	10
1.2. Syfte och bidrag	16
1.3. Ställningstaganden och avgränsningar	17
1.4. Disposition	18
2. TEORETISK REFERENSRAM	19
2.1. Organisering och ledning för kreativitet	19
2.1.1 <i>Organisatorisk förändring är en kontinuerlig process och motstånd mot förändring kan vara en källa till kreativitet</i>	22
2.2. Estetik och organisationer	25
2.3. Konst och konstnärliga interventioner	27
2.3.1 <i>Varför konstnärliga interventioner?</i>	27
2.3.2 <i>Konstnärliga processer</i>	28
2.3.3 <i>Att använda konstnärliga metoder i interventionsprojekt</i>	30
2.3.4 <i>Motstånd i en konstnärlig process</i>	32
2.3.5 <i>Effekter och effektivitet vid konstnärliga interventioner</i>	33
2.4. Sammanfattning	34
3. METODOLOGI – EN LONGITUDINELL FALLSTUDIE MED KVALITATIVA METODER	36
3.1. Forskningsdesign	36
3.2. Forskningsansats	40
3.3. Reflektioner angående tolkningar och studiens trovärdighet	42
4. EMPIRI OCH ANALYS - AIR-PROJEKTET FÖR KREATIVITET, LÄRANDE OCH FÖRÄNDRING; FÖRBUNDET OCH KONSTNÄRLIGA MATCHMAKERS I SAMARBETE	46
VÅREN 2013	47
4.1.1 <i>AIR-fas I Inledning</i>	47
4.1.2 <i>Analys AIR-fas I</i>	50
4.2.1 <i>AIR-fas II Formulering av handlingsplan</i>	52
4.2.2 <i>Analys AIR-fas II</i>	54

HÖSTEN 2013	57
4.3.1. <i>AIR-fas III Kreativa metoder för det dagliga arbetet</i>	57
4.3.2. <i>Analys AIR-fas III</i>	60
4.4.1. <i>AIR-fas IV Avslutning och reflektioner på lärdomar</i>	62
4.4.2. <i>Analys AIR-fas IV</i>	64
5. DISKUSSION	67
5.1. Forskningsresan	67
5.2. Lärandet och tiden	69
5.3. Estetiska perspektivet, konstnärliga interventioner och organisations- kulturen	70
5.4. Utmaningar – kreativitet, motstånd, förändring, ledarskap	71
6. SLUTORD	74
7. REFERENSER	80

Bild 1 i rapporten är fotograferad av Oriana Haselwanter, de andra av författaren.

## Sammanfattning

Studiens syfte är att skapa förståelse för vad det är som händer i processen under ett konstnärsdrivet interventionsprojekt för kreativitet och förändring i en organisation utanför den konst- och kulturella sfären. En testgrupp skulle lära sig om kreativitet genom konstnärliga metoder i veckovisa workshops under 2013 med målet att skapa nya sätt att agera i den vardagliga arbetspraktiken och därmed öka organisationens attraktivitet och uppnå ett utökat medlemsantal.

**Metodologi.** Studien är en longitudinell fallstudie med kvalitativ metodologi. Direkta observationer har pågått i workshops under 2013. Individuella- och gruppintervjuer har genomförts samt skriftliga dokument, fotografier och videos har studerats. Under 2014, 2015 och 2016 har kompletterande intervjuer gjorts. Forskningsansatsen är baserad på processperspektiv, relationell konstruktionism och estetik. Ett teoretiskt ramverk bestående av konstnärliga interventioner, kreativitet, lärande och förändring har använts för analysen. Studien finner sig inom företagsekonomiskt ämnesområde.

**Insikter, resultat.** Det konstnärliga arbetet karakteriseras av ett utforskande, öppet arbetssätt som baseras på estetik och där ens känslor är involverade. Dessa aspekter är mindre uppmärksammade utanför konst- och kultursektorn och där ekonomiskt tänkande med planerade mål och numerisk dokumentering av prestationer präglar organisationskulturen. De olika verksamhetslogikerna kan skapa oförväntade konsekvenser. I detta projekt mötte det öppna arbetssättet motstånd i testgruppen under första halvan av projektet. Med stöd från chefsnivån i de två deltagande organisationerna bearbetades problematiken igenom i dialoger och under hösten 2013 användes kreativitetsövningarna för att skapa nya arbetsrutiner. Vid projektets avslutning hade gruppen lärt sig att utnyttja flera kreativa och konstnärliga metoder. Framförallt hade kunskap om visuella medel ökat. Gruppklimatet hade blivit tillitsfull där samtal, lek och feedback värderades högt. På individnivå talade flera om ökat mod att våga göra nya saker samt att testa att ändra sina vardagsrutiner. På organisationsnivån var det vid avslutning för tidigt att tala om nämnbara effekter men nya kreativa aktiviteter hade testats i den nationella organisationen och det talades om ökad acceptans för det konstnärliga projektet.

**Bidrag.** Inom forskningsområdet 'Art & management' har mer både empiriska och teoretiska studier efterfrågats för att öka legitimiteten för området. Denna studie visar hur ett konstnärsdrivet interventionsprojekt kan utveckla förmågan hos deltagarna att se sig själva och sin omgivning på ett nytt sätt, samt att de därmed kan lära sig att använda konstnärliga metoder för kreativ utveckling av nya arbetspraktiker i organisationens



vardag. Trots problematiken med implementeringen av det konstnärliga, öppna arbetssättet i en organisation utanför det konst-och kulturproducerande fältet kan lärdomen dras att acceptera paradoxer, frustrationer, känsliga lägen och motstånd som något som kan gynna kreativitet ökar tilliten till och främjar en kreativ process. Att poängtera estetikens roll i organisering kan ge ett bidrag till organisationsanalys och kreativitetsforskning som till stor del har pågått utifrån ett kognitivt perspektiv.

Nyckelord. Konstnärliga interventioner, kreativitet, estetik, process, motstånd, dialog, lärande, förändring

## 1. Inledning

Ett stort antal gula yogabollar sätter sig i rörelse i ett stort öppet konferensrum då någon råkar snudda vid dem. En filmkamera på stativ håller på att riggas upp av en man med hästsvans. Det luktar lite dammigt och instängt och det pågår sorl och mingelprat runtomkring. Cirka tjugo – trettio personer flyttar på sig lite vilset i rummet, tillsammans med dem ska jag delta i en konstnärsledd workshop. En person, konstnären får jag veta senare, förklarar att vi var och en ska ligga på mage på en av de gula bollarna, balansera, och sedan fortfarande liggandes på bollarna tillsammans skapa en ring där vi håller varandra i händerna. Svävande magplask kallas det. Det känns något pinsamt, att göra sådant här med helt obekanta människor. Men jag är nyfiken. En liten orolig tanke infinner sig om hur hålla kroppen i styr och inte ramla med näsan i golvet. Det visar sig gå bra, vilket ger en tillfredställande känsla av att ha kontroll över kroppen. Sedan flyter vi och lyckas skapa en fin ring. Detta är roligt, mycket skratt i rummet.” (Forskarobservationer från det introducerande ’24-timmars-labbet’ vid en konstnärlig intervention, 2013).

Konst och kultur har varit områden där kreativitet i bemärkelsen att skapa något nytt och originellt anses vara ett grundläggande inslag. För att bemöta de ekonomiska, miljömässiga, tekniska, sociala och kulturella utmaningar som dagens föränderliga värld står inför har ett antal organisationer sett en utökad kreativitet i organisationen som en väg att eftersträva. Följaktligen har ett ökat antal organisationer under de senare decennierna sökt inspiration i samarbete med konst- och kulturvärlden för att utöka sin kreativitet. Det har t.ex. skett genom att lära sig nya sätt att se på sin omgivning, våga ifrågasätta för-givet-tagna föreställningar, och således utveckla ett nytt sätt att tänka och agera. Det kan handla om konkurrensutsatta, vinstdrivna företag på marknaden, den offentliga sektorn eller ideella organisationer (Guillet de Monthoux, 1993, 2004; Darsø, 2004, 2016; Barry & Meisiek, 2010; Berthoin Antal & Strauß, 2014, 2016; Parush & Koivunen, 2014; Johansson Sköldberg, Woodilla & Berthoin Antal, 2016).

Diskussioner om kreativitet i bemärkelsen att komma med något nytt och originellt har överhuvudtaget i samhället liksom inom forskningen varit mycket populärt och fenomenet har rönt stort intresse inom flera olika discipliner med sina olika frågeställningar, praktiska områden och metoder (Csikszentmihályi, 1990; 1996; Amabile, 1996; Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004; Styhre & Sundgren, 2005; DeFillippi, Grabher & Jones, 2007; Weick, 2007; Hemlin, 2008; Koivunen & Rehn, 2009; Mumford, Hester & Robledo, 2012; Hemlin, Allwood, Martin & Mumford, 2013; Caniels & Rietzschel, 2015). Nuförtiden poängteras att

kreativitet existerar på alla områden och varje enskild person kan vara en källa till kreativitet (Koivunen & Rehn, 2009; Mumford et al., 2012). Således bör fenomenet kreativitet inte bara ses i romantikens anda som ett slags gudomlig ingivelse förbehållen enbart åt konstnärliga genier (Becker, 1982).

Spörsmål om vad konst är har en lång historia och den saknar inte hetsiga inslag. Konst kan ses som något som har att göra med uttryck som berör och påverkar våra emotioner, något som människan har åstadkommit och som kombinerar kreativa föreställningar med tekniskt kunnande. Avsikten kan vara att söka efter skönhet och harmoni samt att skapa välmående och underhållning. Eller konsten har velat utmana vår förståelse bland annat genom försök att ställa besvärliga frågor, rubba förgivet-tagna, djupa kulturella föreställningar, och /eller skapa en mening utöver det vanliga, överskridande, det sublimala. (Wolff, 1993; Stokstad & Cothren, 2014; Wallenstein, 2001). Att konsten kan ha en estetisk attraktionskraft som har en förmåga att överskrida det vardagliga i mänskliga livet, sikta mot nya möjligheter och därmed skapa en ny verklighet poängteras av Guillet de Montoux (1993, 2004).

I varierande typer av företag och organisationer har konst sedan tidigare funnits då konstsamlingar exempelvis har använts för att utsmycka en arbetsplats och skapa glädje och välmående, eller för att provocera och visa organisationens vilja till nytänkande (Barry & Meisiek, 2010). Eller, som i denna studie, kan anknytning till konst i organisationer handla om konstnärliga interventioner vilket har attraherat fler och fler olika slags organisationer sedan slutet av 1990-talet (Berthoin Antal & Strauß, 2016). Konst och konstnärer har bjudits in för att inspirera verksamhetsutveckling och förändring; ledare och medarbetare får bekanta sig med konstnärliga metoder och konstnärers sätt att arbeta baserat på estetisk sensibilitet med syftet att lära sig att se och agera annorlunda än vad som vanligtvis associeras med organisationer där ekonomisk logik styr verksamheten (Austin & Devin, 2003; Darsø, 2004, 2016; Styhre & Eriksson, 2008; Berthoin Antal, 2009; Schiuma, 2009; Taylor & Ladkin, 2009; Berthoin Antal & Strauß, 2016; [www.creativeclash.eu](http://www.creativeclash.eu), 2017-04-23).

Inom det företagsekonomiska ämnesområdet har konstens roll i näringslivet och organisationer uppmärksammats i internationell forskning där det har uppstått ett forskningsfält 'art & management' med varierande fokus på frågeställningar. Å ena sidan kan det handla om hur företagsekonomins traditionella områden som finansiering, redovisning, marknadsföring samt organiserings- och ledarskapsfrågor kan bidra till den konst- och kulturproducerande sektorn. Å andra sidan är man intresserad av hur den konst- och kulturproducerande sektorn kan inspirera verksamheter utanför denna sektor. (Guillet de Monthoux,

1993, 2004; Evrard & Colbert, 2000; Austin & Devin, 2003; Darsø, 2004, 2016; Soila-Wadman & Köping 2009; Barry & Meisiek 2010; Stenström & Stranegård, 2013; Meisiek & Barry, 2014; Johansson Sköldberg, Woodilla & Berthoin Antal, 2016).

Parallellt med intresset för konstens roll i olika typer av organisationer, har även estetikens betydelse i organisationer fått ökad uppmärksamhet under de senaste decennierna (Ramirez 1991; Gagliardi 1996; Strati 1999, 2007, 2010; Lindstead & Höpfl, 2000; Taylor & Hansen, 2005; Guillet de Monthoux, Gustafsson & Sjöstrand 2007; Koivunen & Wennes 2011; Eidinow & Ramirez, 2016). Estetiken har varit anknuten till teoretiserandet kring konst framförallt sedan 1700-talet men det har även uppmärksammats att estetik är en grundläggande beståndsdel i all mänsklig erfarenhet. Våra sinnesförnimmelser, varseblivande och förmåga till omdöme är aspekter som har betydelse för hur vi upplever och skapar kunskap i världen (Gagliardi, 1996; Welsch, 1997; Strati, 1999; Taylor & Hansen, 2005; Bale, 2010; Danius, Sjöholm & Wallenstein, 2012).

Medieindustrin omsätter stora ekonomiska värden i dagens samhälle. Det har även uppmärksammats framväxten av den kreativa klassen med vilket det avses människor som arbetar med olika slags yrken med kreativitet som redskap (Florida, 2006; 2012). Florida (ibid.) definierar klassen som en maktfaktor i samhället och understryker kreativitetens betydelse som en nödvändig drivkraft bakom ekonomisk tillväxt. I samhällsdebatten, framförallt i samband med postmodernismen och därefter, har det talats om estetisering av vardagslivet och att den (populär)kulturella sfären som idéförmedlare i samhället inte kan underskattas (Lash, 1990). Vi kan bara tänka på estetiska aspekter som arbetsplatsens arkitektoniska konstruktion och design, hur de påverkar oss, eller vilken typ av emotioner som väcks i var och en av de mängder av olika reklambilder som väller över oss dagligen (Hancock & Tyler, 2009). Skiftet från produktion och konsumtion av konkreta, materiella varor till tjänste- och symbolproduktion och konsumtion brukar nämnas i detta sammanhang och allt det påverkar även organiseringsprocesser. De varierande förändringarna och föreställningarna i samhället påverkas av och påverkar organisationers och individernas liv. Strati (1999) konstaterar att visst är organisationer sociala och kollektiva konstruktioner, men argumenterar vidare för att se dem genom det estetiska perspektivet. Det möjliggör en vidgning från enbart den rationella förståelsen av organisationer till att uppmärksamma även aspekter som sinnesförnimmelser, känslor, fantasi, improvisation och intuition som en del av det organisatoriska livet.

Hur organisering och ledarskap sedan ska utövas och hur arbetslivet ska organiseras i dagens värld där det utöver att skapa värde genom

produktion även handlar om att skapa välstånd som en del av organisationers verksamhet framkallar ständigt aktuella funderingar. Det finns en efterfrågan på välutbildad arbetskraft och frågor om att hur premiera kunskap och lärande i organisationer fortsätter att engagera. Olika typer av utvecklingsprogram för organisationer med stort fokus på ledarskap har blivit en betydelsefull industri som det satsats mycket resurser på (Alvesson & Spicer, 2012). I organisationers värdeskapande uppmärksammas behovet av att utveckla emotionell, motivationshöjande, kreativ och estetisk potential hos medarbetare (Biehl-Missal, 2013). Det talas även om att utveckla medarbetare genom "empowerment" med ambitionen att utöka autonomi och skapa tillit och delaktighet hos medarbetare (Jackson & Carter, 2007). Berthoin Antal (2014) konstaterar att det redan finns flera tekniker för att stimulera organisatoriskt lärande men att använda konstnärliga interventioner kan erbjuda ett nytt och experimenterande sätt att vidga fältet. Berthoin Antal & Strauß (2016) noterar att inriktningen mot flera intressenter än enbart ledare har blivit uppmärksammat. Att använda konstbaserat arbete för lärande och organisatorisk- och ledarskapsutveckling anser Meisiek & Barry (2014) vara lämpligt på grund av att det uppmärksammar mänsklig handling i sitt sociala sammanhang och där en utforskande attityd föredras istället för i förväg fixerade färdiga tolkningar.

Utvecklingsarbete med anknytning till konstnärligt arbete kan ske i varierande former. Artister kan enskilt engagera sig i organisationer eller alternativt göra det i samarbete med förmedlar-organisationer speciellt inriktade på förmedling av kontakter mellan konstnärer och organisationer (Johansson Sköldberg et al., 2016). Verksamhet med konstnärliga interventioner sker både i nationella och internationella sammanhang och på initiativ gjorda av samhällsorgan, bland annat har EU har deltagit i finansiering av konstbaserade utvecklingsprojekt. Som exempel kan nämnas en samarbetsorganisation Creative Clash ([www.creativeclash.eu](http://www.creativeclash.eu)) vilken sedan 2009 har arbetat internationellt för främjandet av konstnärliga interventioner i organisationer och där förmedlarorganisationen TILLT ([www.TILLT.se](http://www.TILLT.se)) med verksamhet sedan början av 2000-talet har en ledande roll.

Forskningsresultat och andra texter med anknytning till området konstnärliga interventioner speglar en mångfald på området och har publicerats i utökande grad på senare tider. Austin & Devin (2003) föreslår att ledare kan lära sig om den iterativa, utforskande processen i konstnärligt arbete. Darsø (2004) diskuterar hur mötet med konst och konstnärliga metoder kan lära en person att se annorlunda på sig själv och sin verklighet vilket sedan som en process i tiden kan leda till annorlunda handling, tankar som även uttrycks av Barry & Meisiek (2010). Att arbeta praktiskt med konstnärliga metoder understryks av Taylor &

Ladkin (2009). Guillet de Monthoux, Gustafsson & Sjöstrand (2007) talar om estetikens och konstens roll i ledarskap och organisering. Styhre & Eriksson (2008) poängterar estetikens och konstens betydelse för kreativitetsutveckling i en organisation. Guillet de Monthoux & Statler (2008) lyfter fram leken som en organiserande princip. Schiuma (2009) diskuterar hur konst kan förbättra innovationer, kreativitet och värde för företaget. Berthoin Antal (2011, 2014) fokuserar på lärandeperspektivet i konstnärliga interventioner liksom även Nissley (2010). Sutherland (2013) noterar platsens och utrymmets betydelse för kreativitet vilket även uppmärksammas av Friedman (2011). Vissa farhågor med att delta i utvecklingsprojekt som involverar estetiskt engagemang noteras av Hancock & Taylor (2008), Taylor & Ladkin (2009) och Biehl-Missal (2013). Biehl-Missal (ibid.) lyfter fram även det konstnärliga motståndet som en aspekt som kan berika organisationsanalys. Att ett utvecklings- och identitetsarbete genom musiken kan innebära paradoxala upplevelser uppmärksammas av Parusch & Koivunen (2014). Organisationens identitetsarbete genom konstnärliga interventioner belyses även av Berthoin Antal & Strauß (2014) som även poängterar organisationskulturens betydelse med tanke på en interventions genomförande. De konstaterar vidare att konstnärliga interventioners betydelse ligger i möjligheten att öppna upp för nya sätt att se, tänka och göra (Berthoin Antal & Strauß, 2016).

Att intresset för kreativitet har ökat är förståeligt även med tanke på skiftet från materiell produktion till utökat kunskapsarbete och det har forskats mycket om hur både individuella och kontextuella aspekter kan främja eller hindra kreativitet i en organisation skriver Caniels, De Stobbeleir & De Clippeleer (2014). Beträffande studier om olika slags interventionsprogram för kreativitet i organisationer sammanfattar Ligon, Graham, Edwards, Osburn & Hunter (2012) att det har undersökts exempelvis hur klimatet för nytänkande och innovationer ska se ut, vilka karaktärsdrag hos individer som bör uppmärksammas, hur samarbete och nätverkande bör organiseras, hur ledarrollen ska utvecklas liksom förmågan till feedback, ska man fokusera på idégeneration eller implementering, hur ett program för kreativitetsutveckling ska designas och med vilka metoder borde träning ske. I sin analys uppmärksammar de således samverkan mellan individ, grupp och organisation i kreativitetsutvecklingen. De summerar att utnyttjande av olika typer av metoder som attitydträning, användande av olika slags kognitiva program, samt träning av idégenerering kombinerat med problemlösning har visat positiva effekter i interventioner. Det finns ändå en del motsägelser i forskningsresultaten från olika studier på kreativitet hävdar Caniels et al. (2014) vilket de menar är följderna av att kreativitet ofta betraktas som effekt och resultat av de investerade ansträngningarna och därmed

inte lägger vikt vid att det finns olika faser i kreativa processer där förutsättningarna varierar. Således argumenterar de för ökade studier som ser kreativitet i ett processperspektiv.

Darsø (2004) å sin sida uppmärksammar att kreativitet i företag ofta används i instrumentell mening och att det för det mesta handlar om strävan efter kreativt tänkande medan det i konstnärliga projekt handlar även om praxis och kreativt görande. Med tanke på kreativitetsutveckling och förändringsprocesser specifikt med hjälp av konstnärliga interventioner poängterar Darsø (2004) att på individnivå kan de konstnärliga, estetiska upplevelserna beröra ens känslor där ens kropp, sinne, hjärta och själ är påverkade vilket kan upplevas som omvälvande och till och med som ångestframkallande. Det är inte oproblematisk i en organisationsvärld som domineras av ekonomiska mål och kvantitativa mätbara resultat. Trots viljan att utveckla nya rutiner, påverkas flera företag och organisationer fortfarande av det traditionella 'styrning och kontroll' tillvägagångssättet. Men att överhuvudtaget få till stånd organisatoriska förändringar, bryta med det gamla, inträda in i det okända och skapa nytt, oberoende av i vilken typ av organisation det ska ske, kan vara svårt att bearbeta och orsaka mycket motstånd och frustration (Alvesson & Sveningsson, 2008; Styhre & Eriksson, 2008; Styhre & Fröberg, 2016; Thomas, Sargent & Hardy, 2011; Meisiek & Barry, 2014; Bergström, Styhre & Thilander, 2015).

I den här longitudinella fallstudien har med hjälp av kvalitativa forskningsmetoder utforskats vad som hände i ett artistiskt interventionsprojekt i en fackföreningsorganisation, här kallad "Förbundet", som hade tagit utmaningen att i samarbete med en konstnär utveckla kreativiteten i organisationen och därmed finna ett antal nya vägar i sin verksamhet. Ett pilotprojekt utfördes inom ramen för ett så kallat artist-in-residence-projekt (AIRIS) där en konstnär tillbringar kortare eller längre tid i en organisation (Styhre & Eriksson, 2008; Grzelec & Prata, 2013; [www.creativeclash.eu](http://www.creativeclash.eu), 2017-04-23). Målet för Förbundet var att skapa nya arenor för att möta potentiella klienter/kunder/medlemmar med önskan om att utöka sitt medlemsantal. För att uppnå målet ville Förbundet utveckla nya och kreativa arbetsmetoder i vardagen och därmed skapa ett mer tillfredställande arbetsliv för medarbetarna. En kärngrupp av åtta anställda skapades för ändamålet, "Team Linden". Ett företag för samarbete mellan konstnärer och olika typer av företag och organisationer för genomförandet av konstnärliga samarbetsprojekt i organisationer sedan 2002, här kallad "Konstnärliga Matchmakers", anlätades för att organisera tre timmar långa veckovisa workshops för kreativitetsövningar vilka leddes av en professionell konstnär. De följdes av forskare under 2013 (detta specifika AIRIS-projekt kallas "AIR-projekt" i denna text). Platsen för workshops var

en nyansskaffad kontorslokal utanför den regionala organisationen. Tanken var att lärdomar från detta kreativitets- och innovationsarbete senare skulle användas även utanför testgruppen på nationell nivå i hela organisationen.

Vilka effekter en konstnärlig intervention som en metod för att utveckla kreativitet, främja lärande och skapa förändring i en organisation kan få är inte enkelt att förutse och det har efterfrågats mer både teoretisk och empirisk forskning på området (Barry & Meisiek, 2010; 2014; Berthoin Antal, 2014; Berthoin Antal & Strauß, 2014, 2016).

Den övergripande forskningsfrågan i denna longitudinella studie har således varit att utforska vad det är som händer i och under en konstnärlig interventionsprocess?

## 1.2. Syfte och bidrag

Syftet för studien är att generera kunskap och skapa förståelse för vad det är som händer i processen i ett konstnärligt interventionsprojekt i en organisation där en konstnär agerar som en förändringsagent och kreativa och konstnärliga metoder används för att lära ut ett nytt sätt att se och handla.

Flera empiriska och teoretiska studier har efterfrågats angående forskningsområdet art & management för att öka legitimiteten för området. Konstnärliga interventioner är en del av området och utökad förståelse inom det fältet har även efterfrågats. Genom att presentera exempel, insikter och tolkningar från en longitudinell fallstudie bidrar studien till att visa hur konstnärliga interventioner sedda som en process i tiden genom användandet av de konstnärliga metoderna leder till lärande och utveckling av kreativitet i en arbetsgrupp i en arbetsorganisation utanför den konst- och kulturproducerande sfären. Processen och metoderna kan utveckla förmågan hos deltagarna att se sig själva och sin omgivning på ett nytt sätt, därmed kan de lära sig att använda konstnärliga metoder för kreativ utveckling av nya arbetspraktiker i organisationens vardag.

Trots problematiken med implementeringen av de konstnärliga, öppna arbetsättet kan lärdomen dras att acceptera paradoxer, frustrationer, känsliga lägen och motstånd kan gynna kreativitet och öka tilliten till en kreativ process. Att poängtera estetikens roll i organisering möjliggör en vidgning från enbart den rationella förståelsen av organisationer till att uppmärksamma även aspekter som sinnesförmågor, känslor, fantasi, improvisation och intuition som en del av det organisatoriska livet och kan ge ett bidrag till organisationsanalys och kreativitetsforskning som till stor del har pågått utifrån ett kognitivt perspektiv.



### 1.3. Ställningstaganden och avgränsningar

Studien sker utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv inom det företagsekonomiska ämnesområdet med intresse för frågeställningar inom forskningsfältet art & management. Med målet att verka för utökad kreativitet i en organisation är det underförstått i studien att det finns en önskan i organisationen till en förändring i verksamheten; man bryter med det gamla och skapar något nytt. Utgångspunkten i studien är den processteoretiska ansats som ser förändring som något som sker kontinuerligt i världen, och följaktligen även i en organisation i den vardagliga praktiken (Chia & Tsoukas, 2002). För att understryka tidens betydelse i en interventionsprocess har jag i presentationen av fältstudien valt att följa strukturen för ett AIRIS-projekt som är indelad i fyra efterföljande faser; (I) Inledning; konstnären och organisationen/gruppen lär känna varandra och arbeta med konstnärliga tekniker. Öppna arbetsprocesser introduceras. (II) Handlingsplansformulering för fortsättning av projektet. (III) Implementering av kreativa metoder för det dagliga arbetet. (IV) Avslutning och reflektioner på lärdomar. I linje med Langley, Smallman, Tsoukas & Van de Ven (2013) är det dock viktigt att poängtera att förändring eller lärande inte sker statiskt och linjärt i väldefinierade faser utan det handlar om iterativa processer som pågår under hela projektet.

För att förstå den ett år långa interventionsprocessen använder sig studien i tolkning och analys av olika teoretiska ingångsportar. Att det finns en bakomliggande strävan efter att förstå hur praktiska problem inom en organisation kan lösas effektivt är något som enligt Gustafsson (1994) karakteriserar företagsekonomi liksom att det även finns en förtrogenhet med att använda sig av kunskap från andra discipliner. Då en av avsikterna med konstnärliga interventioner är att få till stånd lärande åtföljt av en förändring eller utveckling i en organisation genom konstens sätt att verka, är det inte långsökt att se det som sker under studiens gång genom den estetiska linsen.

Om kreativitet har det forskats inom flera olika discipliner med varierande vetenskapsteoretiska förhållningsätt, forskningsfokus och metoder. Insikterna inom kreativitetsforskningen är en viktig del i förståelsen av detta interventionsprojekt, men det faller utanför den här texten att problematisera kreativitetsforskning i sig. I analysen och tolkningarna uppmärksammas att den individuella nivån, gruppnivån och organisationsnivån sinsemellan påverkar kreativiteten och det är något som är uppmärksammat både i kreativitetsforskningen och i forskningen om konstnärliga interventioner. Men det konstnärliga görandet - metoder, mind-set och den iterativa arbetsprocessen är det som är i fokus för studien och det som sker i den studerade gruppens

kreativitetsutveckling är relaterad till detta fokus. På individnivå lyfts några personer fram, men avsikten är inte analysera en specifik individ med sina karaktärsdrag, personlighet och utveckling utan de uppmärksammas som representanter för en yrkesposition. Avsikten i studien har inte heller varit att analysera de deltagande organisationerna i annan bemärkelse än att deras karakteristik har använts som exempel för hur olika slags organisationskulturer och tänkesätt påverkar handling.

När det gäller generaliseringen av resultaten hävdar studien inte att samma resultat kan fås med samma metodik i ett annat interventionsprojekt. Resultaten som har åstadkommit i detta AIR-projekt sammanfaller dock i flera avseenden med de som tidigare forskning på området konstnärliga interventioner visar. Studiens insikter och resultat kan även ses som illustration av mänsklig handling där andra möjligen kan känna igen sig och inspireras.

#### **1.4. Disposition**

Efter detta inledande kapitel följer en genomgång av den teoretiska referensramen där de centrala delarna handlar om kreativitet, estetik och konstnärliga interventioner. Kapitlet åtföljs av metodologiska frågor där forskningsdesign med kvalitativa metoder presenteras samt forskningsansats i processsynsätt, relationell konstruktionism och estetik kommenteras, dessutom diskuteras studiens trovärdighet. Sedan presenteras de empiriska berättelserna från fältet strukturerade enligt AIR-projektets olika faser I-IV och där analysen sker i direkt anknytning till respektive fas. Därefter följer kapitlet diskussion som lyfter fram lärandet, estetiken och motståndet mot förändringar i konstnärliga interventioner och kreativa processer. Avslutningsvis kommer slutord med några rekommendationer och där även framtida forskningsfrågor tas upp.

## 2. Teoretisk referensram

I det här kapitlet refereras först till forskning om organisering och ledning av kreativitet inom organisationer där även förändring och motstånd mot förändring berörs. Därefter presenteras ett avsnitt om estetik i organisationer vilket följes av forskning om konstnärliga interventioner där läroprocess uppmärksammas. Avslutningsvis görs en sammanfattning som analys och tolkningar utgår ifrån.

### 2.1. Organisering och ledning för kreativitet

Kreativitetsforskning har rönt mycket uppmärksamhet inom flera olika discipliner med varierande ontologiska och epistemologiska rötter, med olika frågeställningar, metoder och analysätt. Ordet kreativitet har blivit ett modeord och används för det mesta i betydelsen att komma fram till något nytt, originellt, något som vi inte ännu vet om, men det sägs vara svårt att definiera vad som är kreativitet (Styhre & Sundgren, 2005; Rehn, 2009; Mumford et al., 2012). Csikszentmihalyi (1996) talar om förmågan att formulera en åsikt/idé och våga lita på den. Att kreativitet tidigare har blivit kopplad till konst- och kulturområdet konstaterar Koivunen & Rehn (2009) men påpekar vidare att flera anser nuförtiden att kreativitet existerar på alla områden, och varje enskild person kan vara en källa till kreativitet. Att kreativitet är något som framträder under dynamiska förhållanden i interaktion mellan idéer, uppgifter, information, resurser, trosföreställningar, världsåskådningar, visioner och kreativa agenter poängterar Russ (2012).

Efter en granskning av forskningen på området presenterar Styhre & Sundgren (2005) fyra huvudsakliga strömmar; kreativa processer, kreativa människor, kreativa produkter och kreativa miljöer. De konstaterar att om individperspektivet har varit dominerande framförallt tidigare har studier på senare tider fokuserat på de sammanhang där kreativitet uppstår. Med hopp om att lösa problematiska frågor inom vetenskap, ekonomi, politik, miljö, osv. har fokus riktats till kunskapsarbete i organisationer, det vill säga behovet av att generera idéer och att skapa något nytt. I organisatorisk litteratur menas ofta med begreppet kreativitet att komma fram till något nytt, som nya användbara idéer, produkter, processer eller tjänster (Amabile et al., 2004).

Att kreativitet är en process som förutsätter individer, en situation och ett sammanhang är något som flera forskare är överens om och de pläderar för ett integrerande förhållningssätt där kreativitet bör studeras med multipla perspektiv. I organisationsforskningen bör man ta i hänsyn de olika nivåerna i en organisation; individ, grupp och organisation (Csikszentmihalyi, 1996; Hemlin, 2008; Mumford et al., 2012). Även

historiska, kulturella och sociala aspekter påverkar hur kreativitet uppfattas och det bör uppmärksammas i kreativitetsforskningen enligt Shalley & Gilson (2004). Individens kreativa potential i ett arbetssammanhang skulle enligt Amabile (1996) innebära en förmåga till kreativt tänkande, förutsätta en professionell kunskap hos individen samt att personen har motivation att engagera sig i uppgiften.

Ofta används begreppet kreativitet åtföljt av begreppet innovationer. Begreppen är delvis överlappande, men den åtskillnaden görs att med kreativitet menas ofta generering av idéer då innovation skulle betyda genomförandet av dessa idéer (Denti, 2013; Styhre, 2013). Även Koivunen & Rehn (2009) noterar skillnaden i förståelsen av de två begreppen och konstaterar att i innovationsspörsmål har ofta en mer socioteknisk orientering betonats än vad gäller i diskussionen om kreativitet. Enligt Wennes (2009) är ekonomiska resultat på marknaden av central betydelse för innovationsperspektivet. Styhre (2013) påpekar dock att det är viktigt att inte glömma lekfullheten i innovationsforskningen. I linje med flera forskare menar West (2015) att leken anses främja kreativitet. Leken sker för sin egen skull för att det är roligt. Den behöver inte leda till resultat men kan skapa öppenhet och involvera fantasin, vilket kan komma till godo i organisatorisk verksamhet.

Hur organisering och ledning av kreativa strävanden bör ske har även diskuterats med stort intresse utifrån olika perspektiv både med tanke på olika praktiska verksamheter och forskning inom olika vetenskapliga discipliner (Amabile et al., 2004; Soila-Wadman & Köping, 2009; Hemlin & Olsson, 2011; Mumford et al., 2012; Hemlin, Allwood, Martin & Mumford, 2013; Mainemelis, Kark & Epitropaki, 2015). Att det kan förekomma friktion, konflikter eller motstridiga, paradoxala krav i en organisations strävanden efter kreativa arbetsprocesser är inte ovanligt (DeFillippi et al., 2007; Mainemelis et al., 2015). I forskningen har det uppmärksammats att spänningar kan uppstå exempelvis om frågor angående organisationens verksamhet ska handla om utnyttjande av befintliga resurser eller riktas in på utforskande av något nytt, ska fokus ligga på idégenerering eller implementering av idéer, eller ska man främja samarbete eller konkurrens (Mainemelis et al., 2015). Frågan om olika slags restriktioner som knappa ekonomiska resurser eller snävt riktade uppgiftsbeskrivningar kan stimulera eller undertrycka kreativitet i en organisation är en aspekt som Caniels & Rietschel (2015) lyfter fram. Paulus, Dzindolet & Kohn (2012) konstaterar att i en arbetsgrupp påverkar varje individ de andra gruppmedlemmarnas kreativitet, men att det krävs en viss balans mellan villkor och restriktioner under vilka en grupp ska arbeta. Samarbete och sammanhållning behövs i en arbetsgrupp, men det bör även finnas en möjlighet att arbeta enskilt. Individuell motivation hos gruppmedlemmarna är önskvärd men även

externa krav kan vara nyttiga för att hålla gruppen i rörelse. En mångfald i grupp sammansättning anses vara gynnsamt men gruppen ska inte vara för heterogen och konflikter kan vara stimulerande i rätt kontext (ibid.; Caniels et al., 2014). För att främja organisatorisk kreativitet poängterar Hemlin (2008) vikten av att skapa kreativa kunskapsmiljöer där det i ett öppet gruppklimat är möjligt att utforska idéer och att ha roligt samt ha stödjande ledarskap i motsats till kontrollerande.

Frågan om hur konflikter kan gynna kreativitet har intresserat flera. Mary Parker Follett hävdade redan i början av 1900-talet att om något nytt ska komma fram sker det när olika typer av sammanstötningar och konflikter uppstår i ett samhälle. "Människor förstår inte riktigt innebörden och värdet av en fråga innan deras intressen kommer i konflikt med varandra" (Mary Parker Follett, 1925, i Graham 1995: 75). Att det är av värde att utnyttja konflikter, att kunna lyfta fram och diskutera olika kontroversiella, sinsemellan motstridiga åsikter och förhållningssätt anser flera. Agars, Kaufmann, Deane & Smith (2012) menar dock att det fortfarande är en öppen fråga i vilka sammanhang konflikter är gynnsamma och hur man ska hantera dessa. Janssen & Giebels (2013) uppmärksammar att själva uppgiften att kreativa idéer ska utvecklas kan rubba balansen i en arbetsgrupp och skapa motstånd. Därmed kan en uppgiftskonflikt leda till personrelaterade konflikter och följaktligen skapa sämre arbetsprestationer. Tillit i arbetsgruppen och stöd från ledning anses vara mildrande i den typen av situationer. Dock menar Hemlin (2008) att visserligen behövs en viss harmoni i arbetsmiljön men att för mycket harmoni kan vara hämmande för kreativiteten. För att kunna utnyttja konfliktfyllda situationer men samtidigt undvika att uppgiftsrelaterade konflikter utvecklas till personliga socioemotionella konflikter pläderas för en organisationskultur som bejakar öppenhet och tillit mellan deltagarna samt uppmuntrar lärandeklimat för att främja kreativitet (Agars et al., 2012; Paulus et al., 2012).

Att leda en verksamhet som främjar kreativitet i en organisation är en mångfacetterad uppgift skriver Russ (2012) och pläderar för ledarskap som uppmuntrar förhållanden där komplex dynamik kan utnyttjas, vilket i sin tur kan skapa ytterligare kreativitet. Studier från kunskaps- och innovationsintensiv verksamhet på ingenjörsteknologins område argumenterar för vikten av ledarens expertkompetens på det aktuella kunskapsområdet, men även för förmågan att kunna skapa ett klimat som främjar kreativitet. Det kan ske genom ett agerande från ledaren som att inspirera, motivera och främja individers och gruppernas kreativitet. Av vikt anses även vara att kunna nätverka och skapa mötesplatser med mångfald där olika typer av interaktion kan förekomma. Det poängteras även att man kan lära sig och utvecklas att agera kreativt som ledare. (Hemlin et al., 2013). När det gäller ledarrollen uppmärksammar

Russ (2012) den formella positionen en ledare har med tillgång till verksamhetens resurser samt möjligheten att definiera ramarna för handlingsflödet. Att det uppstår olika faser i en kreativ process bör beaktas i diskussionen om ledarskap och att olika typer av ledarskap krävs i dessa faser uppmärksammar Caniels et al. (2014).

En ledarfunktion kan uppstå hos vem som helst i ett arbetsteam menar Russ (2012) och stryker under betydelsen av att skapa delaktighet genom att få individerna i en arbetsgrupp att reflektera över sitt beteende med tanke på kreativitet och ansvar för uppgiften. Det är något som har uppmärksammats inom diskussioner om relationellt ledarskap (Dachler, Hosking & Gergen, 1995; Uhl-Bien, 2006; Soila-Wadman & Köping, 2009). Ett exempel kommer från filminspelningar där filmregissören i rollen som ledare brukar pendla mellan att, dels vara inkännande och reflekterande, dels att vara den som tar tydliga beslut och ger klara direktiv. Den kreativa processen underlättas genom teamflexibilitet som flera filmarbetare betraktar som en del av sin yrkeskompetens. Under en inspelningsdag uppstår ofta behov av att improvisera i bemärkelsen att göra annat än vad som har planerats tidigare. Det underlättar att kasta om vid behov om teamet har varit delaktig i planeringen av den ursprungliga arbetsordningen och således har beredskap att förstå vad som ska göras och kan därmed aktivt kan delta i ett nytt organiseringsflöde (Soila-Wadman, 2007).

Efter en genomgång av forskningen på området kreativt ledarskap, eller ledarskap för kreativitet, sammanställer Mainemelis et al., (2015) en teoretisk ram som uppmärksammar följande ledningsaspekter 1) att underlätta medarbetarnas kreativitet, 2) att ge riktlinjer som främjar ledarens egen kreativa vision, samt 3) integration som syftar till att samla olika intressenters kreativa bidrag. Mainemelis et al. (2015) skriver att alla dessa förklaringsfokus kan användas. De menar att man inte ska tala om olika ledarstilar som ledaren har, utan de ser ledarskap som en funktion då kreativitet förstås som en aktivitet baserad på interaktion och samarbete. Vidare konstaterar de i linje med flera andra att ledning av kreativa strävanden kräver en förmåga att acceptera mångsidighet och paradoxer. – Hatch, Kostera & Kozminski (2007) funderar om inte en ledare bör, förutom att rationellt kalkylera sin verksamhet, även kunna agera som en konstnär och en präst.

### *2.1.1 Organisatorisk förändring är en kontinuerlig process och motstånd mot förändring kan vara en källa till kreativitet*

I samband med de stora ansträngningar som görs i både offentliga och privata organisationer för att hitta nya sätt att hantera lokala och globala problem, alternativt behålla organisationens konkurrenskraft

eller upprätthålla dess legitimitet betonas ofta behovet av utökad kreativitet i anknytning till ett förändringsarbete i en organisation. När man talar om organisatoriska förändringsprojekt är det flera som betonar den processuella synen på kreativitet (Chia, 1997; Chia & King, 1998; Chia & Tsoukas, 2002; Weick, 2011). När organisationer och organisering betraktas i linje med processtänkandet fokuseras på hur sakerna och deras tillstånd frambringas, utvecklar sig, växer, eller avslutas över tiden. Förändring ses som ett naturligt tillstånd då världen rör sig kontinuerligt. Följaktligen är organisationer i ett konstant, kreativt tillstånd av förändring, dvs. snarare i tillblivande än i att vara. (Langley & Tsoukas, 2010; Langley, Smallman, Tsoukas & Van de Ven, 2013; Hernes & Maitlis, 2010). När kreativitet manifesteras och något nytt växer fram, som materiella ting, nya idéer, händelser och man förflyttar sig från den virtuella idévärlden till den verkliga, sker en kvalitativ förändring i det som är på väg att bli (Chia, 1997; Chia & King, 1998). En viktig processteoretisk princip är därmed att se hur något är i tillblivelse. En annan processteoretisk princip är den om immanens. Nya situationer, händelser och resultat anknyter till händelser i det förflutna. Det ger å ena sidan möjligheter för något nytt att komma fram, men å andra sidan innebär det också restriktioner genom att sätta ramar för det som är möjligt att bli (Chia & King, 1998).

Thomas, Sargent & Hardy (2011) frågar vem som har makten att definiera det utrymme där en förändringsprocess i en organisation kan ske. De konstaterar att det mestadels är de högre cheferna som har den formella positionen att definiera ramarna, men tillägger att det finns olika typer av ledarroller. Till exempel måste mellancheferna uppmärksammas som de som ska tolka innebörden av direktiv som ges från högre hierarkiska nivåer. Det finns även andra intressenter på olika organisationsnivåer som deltar i en förändringsprocess med varierande intressen och med ett brett utbud av åsikter och i olika sammanhang (ibid.). En förändring i allmänhet kan vara svår att genomföra och orsakar motstånd och frustration (Styhre & Eriksson, 2008; Thomas et al., 2011; Bergström et al., 2015). Intressenterna kan göra alternativa tolkningar och motsätta sig de föreslagna åtgärderna. Thomas & Hardy (2011) tillhör de som menar att motstånd mot en förändring kan öppna upp för förhandlingar om flera möjliga tolkningar som de olika intressenterna företräder, vilket på lång sikt kan vara positivt.

I linje med idéer om konstnärligt motstånd (Biehl-Missal, 2013), anser Thomas & Hardy (2011) och Thomas et al. (2011) att strider kan ha en kreativ potential när de kan öppna upp för olika betydelser som skall förhandlas fram och bli omförhandlade. Motståndsfrämjande (facilitating resistance) är ett koncept som används av Ford et al. (2008).

De påpekar att i förändringsprojekt kommer det att finnas medlemmar som, chefer, förändringsagenter och medarbetare som är villiga att delta i förhandlingar med olika typer av motargument med hjälp av kommunikativa praktiker som är både utmanande och upprepande, istället för med ett oppositionellt makt-motstånd förhållande där ny kunskap inte nödvändigtvis skapas i en organisation. En vädjan om att "Stop Blaming Resistance to Change and Start Using it" görs av Ford & Ford (2010: 24). Istället för att betrakta motstånd mot förändringssträvanden i en organisation som orsak till mer eller mindre som misslyckanden föreslår de att motståndet bör ses som en form av energi och ett adekvat svar som informerar om vad engagerade människor i en organisation anser vara viktigt. Deltagarna kan genom klagomål och en laddad dialog ge en röst till något som är betydelsefullt för dem. Med referens till flera forskare noterar Langley et al. (2013) den centrala roll som anspänningar, motsägelser, paradoxer och dialektiska processer kan ha som drivkrafter i förändringsprocesser.

I ett relationellt perspektiv som utgår från ömsesidighet och samverkan hävdar Follet (1919, 1924) att olika typer av meningsskiljaktigheter och konflikter i ett samhälle behövs om något nytt ska uppstå ([www.folletfoundation.org/writings](http://www.folletfoundation.org/writings), hämtad 2011-05-31). Inspirerad av Follets skrifter, talar Stout & Staton (2015) om relationell ontologi. Den diskuteras också av Hosking, Dachler & Gergen (1995) och Hosking (2011) som skriver att relationella processer pågår när vi talar, lyssnar, ser, osv. i all mänsklig interaktion. Relationella processer visar sig till exempel genom gester, symboler, ljud, dans och i annat agerande i mänsklig handling. Makt då skulle ses som en ständigt pågående del av relationella processer. Förändringsarbete i ett interventionsprojekt kan innebära enkelriktad maktanvändning som kan kallas "makt över" om det är expertkunskap som får definiera vad som ska göras i stället för att utrymme ges åt andra(s) rationaliteter. Hosking (ibid.) uppmärksammar betydelsen av dialog för att kunna höra fleras röster. Tsoukas (2009) talar om produktiva dialoger. I dessa tar deltagarna ansvar för både de gemensamma uppgifterna och relationerna de är inblandade i. Det gör att medvetenheten om och en öppenhet för varandra kan öka. Makt då skulle betecknas som "makt att" eller "makt med" .. (Hosking, 2011). Istället för att se makt som dominans, kunde motståndet ses som en väg att utmana den, i linje med Foucault (1980) som hävdar att makt och motstånd alltid är i relation till varandra och arbetar tillsammans som en produktiv kraft.



## 2.2. Estetik och organisationer

Parallellt med intresset för konstens roll i organisationer har även estetikens roll i dessa fått mer och mer uppmärksamhet under de senaste decennierna (Ramirez, 1991; Gagliardi 1996; Strati 1999, 2007, 2010; Lindstead & Höpfl, 2000; Taylor & Hansen, 2005; Guillet de Monthoux, Gustafsson & Sjöstrand, 2007; Soila-Wadman & Köping 2009; Koivunen & Wennes, 2011; Eidinow & Ramirez, 2016). Estetik är en grundläggande aspekt i vår värld. Människan har en förmåga att uppmärksamma komposition, form och sammanhang, underförstått att uppmärksamheten sedan kan riktas in på det vackra, fula, eleganta eller motbjudande (Eidinow & Ramirez, 2016; Danius, Sjöholm & Wallenstein, 2012).

Begreppet estetik förekommer i en mångfald av betydelser. Det kan handla om att innefatta sådant som utbildningar för estetiska områden som musik, bild, spelutveckling och design, det kan gälla konstfilosofi, eller det kan brukas i nedsättande mening som något ytligt (Bale, 2010). Det kan även användas som ett instrument för att förstå hur vi förstår omvärlden (Danius et al., 2012).

Bale (ibid.) hänvisar till den historiska utvecklingen av konceptet och nämner Baumgarten som på 1700-talet var den första att tala om filosofisk estetik. Baumgarten inriktar sig på sinnlig kunskap och lyfter fram den själsliga förmågan att kunna kombinera sinnesintrycken till en helhet. För Kant är estetik att diskutera kunskapens förutsättningar i allmänhet och ett sätt att använda omdömeskraften där även frågan om smakomdömet infinner sig. Hegel å sin sida diskuterar på 1800-talet estetiken som konstfilosofi. I första halvan av 1900-talet kritiserar Dewey det olyckliga i att separera de fina konsterna från vardagslivet och menar att det finns behov av att etablera sammanhanget mellan estetisk erfarenhet och allmänna livsprocesser. Han poängterar att den estetiska upplevelsen innehåller praktiska, emotionella och intellektuella kvaliteter. Mot slutet av 1900-talet med referenser till Dewey talar Gadamer om konst som en erfarenhet och som en handling istället för att uppfattas som ett föremål, en artefakt. Han vill även sudda ut gränserna mellan hög och låg konst samt elit- och masskultur. Nuförtiden talas det om ett utvidgat estetikbegrepp som vill överskrida anknytningen till enbart konst- och kulturfrågor (Bale, 2010). Bl.a. kan estetik användas för att diskutera epistemologiska frågor – hur vi "sammanlänkar sinnesintryck, med kroppslig erfarenhet, affekter och kunskap" (Danius et al., 2012: 10).

Welsch (1997) skriver om estetikbegreppets dubbla karaktär. Ordet går tillbaka till det grekiska ordet *aisthesis*, ett uttryck som betecknar både sinnesförmågor (sensation) och varseblivande (perception), aspekter

som har betydelse för produktion av kunskap. Sinnesförmimmelserna är subjektiva och är relaterade till emotioner och välbehag eller obehag. Varseblivning är relaterad till objekt och är av kognitiv karaktär. Hur vi lär känna vår värld kan ses som en estetisk epistemologisk fråga i meningen att hur vi varseblir vår värld bygger på den kunskap som vi får genom förmimmelserna via våra sinnen, det vill säga genom kroppslig information, följt av förmågan att göra bedömningar (Welsch, 1997; Strati, 1999, 2007, 2010; Linstead och Höpfl, 2000; Danius, Sjöholm & Wallenstein, 2012; Sutherland, 2013; Eidinow & Ramirez, 2016;). Det finns ingen kognition utan estetik hävdar Welsch (1997). Således bör estetik ses som en grundläggande beståndsdel av mänsklig erfarenhet enligt Gagliardi (1996). Förmågan att se mera och annorlunda utgår från den estetiska kapaciteten poängterar Welsch (1997).

Estetikens betydelse i olika typer av organisationer uppmärksammas av Strati (1999, 2010), inte bara i organisationer med konstnärlig och kulturell verksamhet. Emotioners roll som en del av den estetiska upplevelsen lyfts fram av flera forskare (Barret, 2000; Fineman, 2008; Taylor & Hancock, 2008). I det organisatoriska livet finns känslor, fantasi, improvisation, intuition, etc. Det är aspekter som påverkas genom både tyst och estetisk kunskap om världen (Polanyi 1996/2009; Strati, 1999, 2007). Strati betonar att organisationer kan ses som sociala och kollektiva konstruktioner men att de inte är enbart kognitiva konstruktioner utan dessa konstruktioner har sin bas i de kunskapsskapande färdigheterna av alla sinnen. Denna åsikt fäster uppmärksamheten på betydelsen av den roll som våra kroppar spelar i de kunskapsskapande processerna (Ropo & Parviainen, 2001; Danius, Sjöholm & Wallenstein, 2012). Organisationer skapas och förhandlas således fram genom användning av den kunskapsskapande kapaciteten hos olika aktörer inom det organisatoriska fältet. Följaktligen finns det en ständigt pågående förhandling om värden, betydelser, symboler och organisatorisk praxis baserad på estetiska aspekter (Strati, 1999, 2010).

Gagliardi (1996) jämför en vinstinriktad organisation och en konstproducerande organisation, med fokus på deras förhållande till fenomenet patos. Begreppet patos används för att beskriva ett visst sätt att uppfatta och förnimma verkligheten, med starka känslor involverade och som hör till den estetiska upplevelsen. Analogt, presenterar han begreppet sensibilitetsmönster (pattern of sensibility) i betydelsen av en sorts känslighet, som bland annat kan skönjas i kulturföremål och konstverk, men även visar sig i mellanmänsklig kommunikation och hur vi förnimmer världen runtomkring. I en konstproducerande organisation är patos nödvändigt för att skapa ett specifikt sätt att förhålla sig i den konstskapande processen. Vidare, att socialisera en ny medlem i en konstproducerande grupp innebär att utbilda den personen in i gruppens sensibilitetsmönster.

Enligt Gagliardi (ibid.) sker kommunikation inom en konstproducerande grupp nästan helt på en estetisk nivå. Ju mer kraftfull och karakteristiskt patoset är inom en organisation, desto mer skapar det en särskild förbindelse mellan medlemmarna i en grupp och det fungerar som en resurs för samordning. Från filmproduktion finns exempelvis beskrivet hur just leken och skrattet medvetet kan användas för att lösa upp ansträngande situationer (Beckhy, 2006; Soila-Wadman, 2007). Jazzimprovisationer kan förslagsvis ske i en sorts flow-tillstånd (Csikszentmihalyi, 1990, 1996; Barret, 2000) och inom symfoniorkestern finns ett samspel mellan dirigenten och musikerna som bygger på estetisk kommunikation då båda parterna lyssnar och tonar in sig på varandras handling då ett verk spelas (Koivunen & Wennes, 2011; Köping, 2007).

I en vinstorienterad organisation, kan det vara svårt att märka någon form av patos med starka känslor eller sensibilitetsmönster eftersom oegennyttig handling, eller att njuta av sådant, inte har någon direkt plats där. Snarare kan den typen av åtgärder som exempelvis lek representerar ses ofta som slöseri med tiden i en grupp som bör sträva mot effektivitet. Men Gagliardi (1996) argumenterar för att patos och sensibilitetsmönster, och kommunikation baserad på dessa, kan noteras i alla typer av organisationer, visserligen spelar de mer framträdande roll i konstproducerande organisationer än i andra.

## 2.3. Konst och konstnärliga interventioner

### 2.3.1. Varför konstnärliga interventioner?

Konstnärliga interventioner kan beskrivas som processer där människor, praktiker och produkter från konstvärlden möter organisationsvärlden. Vad som eftersträvas med interventioner kan variera liksom tiden då interventionen pågår samt metoder som används. (Berthoin Antal, 2014). Företag och organisationer söker samarbete med konstnärer på grund av att de är "annorlunda", och mötet där de olika verksamhetslogiker krockar - ekonomiskt tänkande i företag och organisationer och konstnärligt tänkande och mind-set bland konstnärer - anses kunna frigöra kreativa energier (Grzelec & Prata, 2013; Johansson Sköldberg et al., 2016).

Konstnärliga interventioner kan till exempel inspirera och lära ledare och medarbetare på olika organisationsnivåer att utveckla kompetenser såsom ledaregenskaper, kommunikation och samarbete. Eller det kan handla om önskan att skapa innovativ handling genom att generera nya idéer för produkt- och tjänsteutvecklingen. (Nissley, 2010; Berthoin Antal, 2013). Med ett exempel från en teaterföreställning berättar Beyes & Steyaert (2013) om främmandegörandet av det vardagliga genom en kuslig upplevelse, vilket därmed skulle kunna ge en möjlighet att ändra

ens rutinartade sätt att förstå världen. Även Darsø (2004) betonar vikten av att röra sig bort från ens ordinarie syn på världen mot att bli mer medveten om sig själv och sin omgivning. Taylor & Ladkin (2009) poängterar att skapandet av ett konstföremål i praktiken kan ge en djup personlig erfarenhet där känslor är involverade och vilket kan leda till en ändrad syn på tillvaron.

I nästa avsnitt presenteras några idéer om konst, men vad man vill åstadkomma med konstnärliga interventioner är dock inte att skapa ett konstverk i den bemärkelse som en konstnär arbetar med det. Interventioner kan betraktas som att de har utvecklats till ett verktyg som ofta har som mål att lära ut ett nytt sätt att tänka och agera i organisationer som inte hör till de kreativa och kulturella näringsverksamheterna (Darsø 2004, 2016; Ladkin & Taylor, 2009; Berthoin Antal, 2009; Nissley, 2010; Biel-Missal & Berthoin Antal, 2011; Berthoin Antal & Strauß, 2016).

### *2.3.2. Konstnärliga processer*

Genom historien har det diskuterats om vad konst är. Konst kan ses som något som har att göra med uttryck som berör och påverkar våra emotioner, något som människan har åstadkommit och som kombinerar kreativa föreställningar med tekniskt kunnande. Syftet kan vara att söka efter skönhet och harmoni samt att skapa välmående och underhållning. Men konsten har även velat utmana vår förståelse bland annat genom försök att ställa besvärliga frågor, rubba förgivet-tagna, djupa kulturella föreställningar, och/eller skapa en mening utöver det vanliga med sublimes upplevelser. (Wolff, 1993; Stokstad & Cothren, 2014; Wallenstein, 2001). Wallenstein (ibid.) skriver med hänvisning till Kant att om skönhet kan kopplas till harmoni ställer det sublimes, det överväldigande frågor om vad vi förmår att tänka och föreställa oss. Det lyfter fram frågan om disharmoni, om gränstillstånd, kollaps.

Om ett konstverk kan likställas med andra produkter och om framställandet av ett konstverk liknar annat arbete eller inte har det även debatterats genom historien. Diskussionen kan knytas framförallt tillbaka till 1800-talet och har kopplingar till den romantiska föreställningen om konstnären som ett ensamt geni (Becker, 1982; Wolff, 1993) och idén om konstnären som en kreatör med en gudomlig uppgift. Men liksom inom samtalet om estetik talas det om det utvidgade fältet inte minst med tanke på samtalet om samtidskonst som inkluderar bland annat frågor om vad konst betyder med tanke på globaliseringen, utvecklingen av de nya teknologierna, konstens politiska roll samt om konstens estetiska och emotionella dimensioner (Kalb, 2013). Bourriaud (2002) argumenterar för att se estetik och konst i ett relationellt perspektiv:

Relational aesthetics: "Aesthetic theory consisting in judging artworks on the basis of the inter-human relations which they represent, produce or prompt."

Relational art: "A set of artistic practices which take as their theoretical and practical point of departure the whole human relations and their social context, rather than an independent and private space." (Bourriaud, 2002: 112-113).

Guillet de Monthoux (1993, 2004) noterar den ekonomiska betydelse konsten har och hur den estetiska branschen har blivit en (mass) industri men påpekar att konstproduktion inte bör reduceras enbart till instrumentella, sociala system av mänsklig interaktion och att göra konst handlar inte enbart om att lära sig metoder. Konst ska inte ses som något som produceras i en produktionskedja liksom ledarskap i konstverksamhet inte heller bör ses som en ny form av "scientific management" som bara fokuserar på funktionella aspekter. Att konsten kan ha en förmåga att överskrida det vardagliga i mänskliga livet, sikta mot nya möjligheter och därmed skapa en ny verklighet poängteras av Guillet de Monthoux. Om denna aspekt glöms bort påpekar han om risken att reducera konsten till banalitet, eller om konsten och konstnärerna integreras in i organisationers hierarkier med inriktning enbart mot instrumentella mål kan det finnas risk att det inte blir någon estetisk attraktionskraft kvar. Med hänvisning till flera filosofer diskuterar han hur konsten kan begeistra (Schelling, romantikens estetik) och berusa (Nietzsche, nyromantikens estetik) men även få oss att begripa (Kant, upplysningens estetik), beundra (Simmel, nykantianismens estetik) och befria (Dewey, pragmatikens estetik) samt befolka (Gadamer, delaktighet i estetiska sociala spel) (1993: 129). Konst kunde beskrivas som att den har en organiserande förmåga och bör ses som en av flera agenter i det estetiska fältet där konsten blir till. Den roll som en konstnär har skulle således vara att inspirera och sätta igång lekfulla tolkningar i det estetiska fältet som består av konstnärer, publik, kritiker och teknik. (Guillet de Monthoux, 1993, 2004).

Austin och Devin (2003) beskriver konstskapandet som något som växer fram i en utforskande, iterativ process. Det exemplifieras med repetitionerna av en teaterföreställning där ett manuskript är utgångspunkten för föreställningarna, men det kan ändras under repetitionerna när aktörerna söker uttryck för sina rolltolkningar. Austin & Darsø (2009) menar att konstnärer ofta är tveksamma till att tala om sina metoder, men man kunde beskriva den konstskapande processen som att den börjar med å ena sidan en stark längtan att berätta något, en mental attityd, å andra sidan fysisk kontakt med omvärlden och att med små steg i dagliga rutiner utforska dessa. I en fas bör man avgränsa sig mot omvärlden, gå in i en "bubbla" (s. 72), acceptera sårbarheten

och rädslan för att det kanske inte kommer ut något. Det är av vikt att skydda det kreativa utrymmet under processens gång, men samtidigt vara medveten om att det kan bli blockeringar och ske förändringar och till och med medvetet söka dessa.

Den viktiga roll som lekfullhet spelar i konstnärlig verksamhet när ett arbetslag söker efter kreativa uttryck märks exempelvis i filmproduktion när skratt hjälper till att åstadkomma en välfungerande gruppdynamik (Bechky, 2006; Soila-Wadman, 2007). I det organisatoriska livet även utanför det konst- och kulturproducerande fältet kan estetisk lekfullhet vara ett sätt att acceptera paradoxer och komplexa sammanhang (Guillet de Monthoux & Statler, 2008). Att det krävs mod att kasta sig in i en kreativ process är något som Barret (2000) uppmärksammar. Han exemplifierar det med jazzimprovisationer som bygger på deltagarnas yrkesskicklighet och kunskap om traditionen som musiker men även på förmågan att samtidigt söka något nytt och originellt.

### *2.3.3. Att använda konstnärliga metoder i interventionsprojekt*

I ett konstnärligt interventionsprojekt betonas aspekten av att arbeta praktiskt med kreativa metoder och inte bara att tänka kreativt (Taylor & Ladkin, 2009). "Art is about praxis" hävdar skådespelaren och regissören Piers Ibbotson (i Darsø, 2004, s. 30). Därmed uppmärksammas vikten av de fysiska och kroppsliga dimensionerna i ett konstprojekt (Ropo & Parviainen, 2001; Soila-Wadman & Köping, 2009; Sutherland, 2013), i linje med Strati (1999), som betonar betydelsen av kroppen i den estetiska förståelsen av världen.

De konstnärliga metoder som används i interventioner kan variera. Man kan till exempel använda teaterns metoder för att utveckla gestaltningens förmåga och förtroende, göra skulpturer för att stimulera nyfikenhet, skapa berättelser för att främja kommunikation, anordna fotograferingssessioner för att stödja teambuilding eller filmskapande för visualisering av en grupp utveckling. Dessa aktiviteter kan utföras som en kreativ eftermiddag, eller under en längre tid, som en månad eller ett år för att skapa nya organiserings- och ledningsaktiviteter (Taylor & Ladkin, 2009; Berthoin Antal, 2013). Speciella fysiska arbetsytor kan skapas där medarbetare kan prova nya idéer som prototyper i en test-situation innan de tas i ordinarie bruk, samt tillämpa olika tekniker och visa reflexivet, och där de kan utgå från var och ens estetiska kunskap om världen (Friedman, 2011; Sutherland, 2013). Men Berthoin Antal & Strauß (2016:39) påpekar att det gäller även att öppna upp för mentala utrymmen, 'mellanrum' (interspaces), för att utöva kreativt utforskande mellan konstnärliga angreppssätt och organisationens rutinverksamhet. Styhre & Fröberg (2016) skriver om 'gränsutrymmen', (liminal spaces),

där konstnärens yrkeskunnande och medarbetarnas expertis interagerar. För att främja ett konstnärligt interventionsprojekt är det av värde att de deltagande medlemmarna har en öppen attityd och kan utveckla en hög nivå av förtroende för konstnären. Att det finns förtroende underlättar om man ska kunna öppna upp för att vidga sina vyer angående hur man tänker, handlar och hur man ska närma sig utmaningar. (Biehl-Missal & Berthoin Antal, 2011; Berthoin Antal & Strauß, 2016).

Berthoin Antal (2013) är en av dem som förklarar att konst och konstnärer stimulerar oss att se, höra och uppleva mer av det som händer inom oss och omkring oss. Arbetsprocesser där konstnärliga metoder används kan förstås som att de baserar sig på tyst kunskap och i dessa processer är de sensuella, immateriella och estetiska värdena väsentliga (Polanyi, 2009/1966). Även de mjuka färdigheterna som självkännedom samt förmåga till kommunikation och samarbete är viktiga att uppmärksamma (Levasseur, 2013). För konstnärer är dessa aspekter angelägna i deras sätt att arbeta, men de kan vara svåra att värdesätta i en värld som domineras av kvantitativa, mätbara resultat och som inte fäster uppmärksamhet på känslor, fantasi och intuition (Darsø, 2004).

Taylor & Ladkin (2009) presenterar fyra olika processer för hur konstbaserade metoder kan bidra till utveckling och där de mjuka färdigheterna kan komma till tals och användas i läroprocessen i konstnärliga interventioner, var för sig eller i kombination. (1) Kompetensöverföring. Konstbaserade metoder kan underlätta utvecklingen av konstnärliga färdigheter. Exempel: teaterns tekniker att lyssna och gestalta kan utveckla större empati i en grupp. (2) Projektiv teknik. Resultatet av deltagarnas arbete med konstnärliga metoder tillåter deltagarna att avslöja inre tankar och känslor som inte kan göras tillgängliga genom mer konventionella metoder. Exempel: att uttrycka strategi genom att bygga en tre-dimensionell modell med LEGO-klossar. (3) Illustration av essens. Konstbaserade metoder kan möjliggöra för deltagarna att uppleva mening och göra tyst kunskap synlig i en specifik situation på ett djupare sätt. Exempel: att reflektera över ledarskap som det är gestaltat i en teaterpjäs. (4) Att göra (Making). Själva görandet av konst kan skapa en djupare upplevelse av personlig närvaro och upplevelse av sammanhang.

När det gäller samspelet mellan individ och omgivning föreslår Darsø (2004) ett processuellt synsätt, för hur konst i ett konstnärligt interventionsprojekt kan lära deltagarna att reflektera över sin dagliga syn på världen och därigenom utveckla en djupare förståelse av sig själva och den kontext inom vilken man befinner sig. Hon menar att för att skapa en förändring genom den konstnärliga processen handlar det om lärandet där känslor, visioner och passioner är involverade.

Förhoppningsvis kommer denna djupare förståelse i en deltagande grupp sedan att leda till förnyade handlingar som kommer organisationen till godo. Att det inte ska bli en låsning i en konstnärlig lärandeprocess är även en fråga som Darsø (ibid.) uppmärksammar. För att en förändring i en organisation ska kunna ske bör det finnas utrymme för och framförallt tid till reflektion och stöd från ledningen för att något konkret ska kunna materialiseras.

#### *2.3.4. Motstånd i en konstnärlig process*

Biehl-Missal (2013) diskuterar om en konstbaserad intervention överhuvudtaget kan få något meningsfullt utrymme i en organisation utanför den konstnärliga eller kulturella världen beroende på deras olikheter. Rapporter från konstvärlden poängterar just att konstnärliga processer kan vara röriga, frustrerande och ängsliga (Darsø, 2004; Köping, 2007; Austin & Darsø, 2009; Beyes & Steyaert, 2013) och att hanteringen av kreativa projekt kan visa konflikter och spänningar (Bechy, 2006; DeFillippi et al, 2007; Soila-Wadman, 2007). Konstupplevelser kan röra ens känslor som berör kroppen, sinnena, hjärtat och själen – en aspekt som inte är oproblematisk i en värld som domineras av kvantitativa mätbara resultat och inte är allmänt uppmärksammat i den ekonomiska sfären (Darsø, 2004). Trots viljan att utveckla nya rutiner hos många företag och organisationer på 2000-talet, påverkas de fortfarande av det traditionella 'styrning och kontroll' tillvägagångssätt där det finns lite frihet och en hel del ångest. Darsø (ibid.) påminner oss om att kreativitet i företag används ofta i en instrumental mening och ofta handlar det om kreativt tänkande medan konsten handlar om praxis och kreativt görande.

Hur är det då för en konstnär att arbeta med en organisation utan att ha kunskap om affärspraktiker eller organisatoriska frågor, vilka en konstnärlig intervention och ett konstnärligt arbetssätt skulle försöka att komma åt. Det är en aspekt som tas upp av Taylor & Ladkin (2009). Biehl-Missal (2013) frågar "And if I don't want to work like an artist .." (ibid.: 75), och menar att en konstnär, eller en interventionsdeltagare kanske inte vill engagera sig i en känslomässig självförverkligande konstnärlig process i ett interventionsprojekt med instrumentella, organisatoriska mål. Hon namnger det som konstnärligt motstånd och uppmärksammar den manipulativa potentialen i att använda konst i management med hjälp av estetik och emotioner, en aspekt som även Hancock & Tyler noterar (2009). Berthoin Antal (2014) påpekar att en del deltagare i interventioner har klagat på att känslomässigt ha behövt engagera sig i dylika utvecklingsprojekt och Styhre & Fröberg (2016) beskriver ett projekt där en del av medarbetare i det påbörjade projektet vägrade att



delta. Enligt Taylor och Ladkin (2009) kan deltagarna i en konstnärlig intervention känna motstånd mot att använda konstbaserade metoder eftersom de inte anser sig ha den speciella konstnärliga begåvningen och det konstnärliga arbetet kan upplevas som alltför annorlunda jämfört med det vardagliga organisatoriska livet. Styhre & Fröberg (2016) uppmärksammar även att konstnären kan betraktas som i en bedömande lärarroll vilket kan provocera fram en upplevelse av att känna sig förödmjukad då man tvingas för långt utanför sin komfort-zon, istället för att se på konstnären som en inspiratör och partner för något som är tidigare oartikulerat och som båda kan ha ett intresse för.

Johansson Sköldberg et al. (2016) noterar att konstnärliga interventioner redan har pågått under ett antal år, deras värdefulla bidrag har uppmärksamrats men det finns även behov av att forska mer om området utifrån ett kritiskt perspektiv vilket även efterfrågas av Styhre & Fröberg (2016). Biehl -Missal (2013) konstaterar dock att man inte behöver betrakta konst som någon sorts allmän räddare, eller något som berikar livet för människor. Däremot har konst en lång tradition att provocera fram kritiska reflektioner i samhället och det konstnärliga motståndet kan vara en resurs hos individer, som en reaktion baserad på deras estetiska upplevelser. Det kunde vara en grund för lärande när det hos interventionsdeltagare i en organisation, hos både organisationsmedlemmar och konstnären, skapas en förändring i tänkande och handling i det vardagliga organisatoriska livet.

### *2.3.5. Effekter och effektivitet vid konstnärliga interventioner*

I Berthoin Antal & Strauß (2013, 2016) studier har granskats över 200 publikationer om interventioner i organisationer av olika storlek och i olika sektorer av samhället. I majoriteten av fallen rapporteras effekter som 1) aktivering - upplevelse av positiva erfarenheter, känslor, stimulans, energi, 2) att se mer och annorlunda - förmåga till reflektion och vidgat perspektiv, medvetenhet om nuet), 3) personlig utveckling - upptäckt av en själv, växt, utveckling av färdigheter, och 4) utökad samarbetsförmåga – samarbetets- och kommunikationskvalitet har ökat, kommunikationsökning. Endast ett fåtal av studierna har visat strategiska och operativa effekter på områden som lönsamhet, marknadsföring, PR, strategi, produktutveckling, produkt- och tjänstekvalitet, effektivitet och produktivitet samt HR utveckling. Men hur en konstnärlig intervention- eller interaktionsprocess utvecklas kan inte vara känt på förhand, och konsekvenserna är inte alltid lätta att analysera (Biehl-Missal & Berthoin Antal 2011; Biehl-Missal, 2013).

Barry & Meisiek (2010) hävdar att för att konst ska kunna "verka" kan inte dess resultat definieras i förväg. En skepsis bland anställda under

konstnärliga interventionsprojekt har rapporterats (Styhre & Eriksson, 2008; Berthoin Antal & Strauß, 2013; Soila-Wadman och Haselwanter, 2013, 2014; Styhre & Fröberg, 2016). Medarbetarnas kreativitet anses dock kunna befrämjas med hjälp av ledningsstöd från högre organisationsnivåer, vilket har rapporterats inom kreativitetsforskningen (Hemlin, 2008; Mumford et al., 2012; Mainemelis et al., 2015) liksom inom forskning om konstnärliga interventioner (Berthoin Antal & Strauß, 2014). Att företaget/organisationen är villigt att satsa de materiella resurser som behövs anses utöka legitimiteten för konstnärliga projekt poängterar Berthoin Antal & Strauß (ibid.). De understryker även att ansvaret för en konstnärlig intervention inte enbart bör ligga på konstnären utan man bör ta i hänsyn den dialogiska, interaktiva processen mellan organisationsdeltagare och konstnären. Det pekar mot den narrativa aspekten i interventioner där det i samspel skapas fram en berättelse och därmed en gemensam förståelse för vad det är som sker.

En del lärdomar om hur man kan planera konstnärliga interventionsprojekt kan hämtas från designtänkandet. I projekt baserade på designtänkandet rekommenderas, dels att tydligt presentera ett ramverk för hur ett interventionsprojekt är strukturerad, dels att i förväg förklara den osäkra, iterativa karaktären av en kreativ process (Liedtka & Ogilvie, 2011; Soila-Wadman & Svengren Holm, 2016). Det har även föreslagits att en viss typ av kuratorer med kunskap om företags-/organisationsvärlden och konstvärlden som förmedlare kunde vara bra (Berthoin Antal & Strauß, 2016; Haselwanter, 2013). När en konstnärlig interventionsprocess bör avslutas och hur de åstadkomna resultaten kan utvärderas kan man få några idéer i Austin & Darsø (2009) som skriver om avslutningen i en innovativ process. De presenterar två sätt, påtvingad avslutning (forced closure) och kristallisering (crystallization) (Austin & Darsø, 2009: 63-64). Enligt den förra jämförs de åstadkomna resultaten med de mål, den kunskap, den tid och de resurser man har fastställt i början av projektet. Enligt den senare är själva utgångspunkten för projektet att man utforskar vad det är som åstadkoms/skapas när man deltar i en framväxande, kreativ kollektiv process, där det som man åstadkommer är något oförutsägbart i förväg. Målen kanske har ändrats under processens gång och nya aspekter har vuxit fram allteftersom.

## 2.4. Sammanfattning

Det här forskningsprojektet utgår ifrån ett processperspektiv på organisering och en konstnärlig intervention för utökad kreativitet i en organisation betraktas som en lärandeprocess i tiden. I analysen och tolkningarna ska individen, gruppen och organisationsnivån tas i hänsyn då interventionernas effekter diskuteras. Att utforska olika

organisatoriska möjligheter och frågeställningar i en arbetsgrupp genom att göra något konkret med hjälp av konstnärliga metoder, där lekfulla sådana inte ska glömmas bort, syftar både till att deltagarna ska skapa en ny förståelse för sig själv som individ, att kunna se annorlunda på sin omgivning samt att reflektera över hur man agerar i interaktion i sammanhanget i sin omgivning. Deltagarna går igenom ett antal faser, men varken själva lärandet eller förändringarna ska betraktas som att effekterna enbart uppstår i en linjär process. Däremot handlar det om ett iterativt, utforskande arbete där den estetiska och emotionella förståelsen är av betydelse, samt att motstånd, frustrationer, ångest och konflikter inte är ovanliga företeelser. De kan dock gynna uppkomsten av kreativ energi. Dialogens betydelse för att reda ut olika slags avvikande åsikter och föreställningar anses vara av vikt. Vilka effekter som uppstår i ett konstnärligt interventionsprojekt är svåra att förutse eftersom det handlar om att skapa något nytt som växer fram under en öppen arbetsprocess. Organisationskulturen har emellertid betydelse för vad som är möjligt att åstadkomma. Gynnsamt för interventioner anses vara att den deltagande gruppen och konstnären gemensamt är ansvariga för projektet liksom att högre ledningsnivå i den deltagande organisationen legitimerar intentioners existens och garanterar resurserna för dem.

### **3. Metodologi – en longitudinell fallstudie med kvalitativa metoder**

I det här kapitlet redogörs för studiens forskningsdesign som en longitudinell fallstudie. Projektet i denna studie kallas specifikt för "AIR-projekt" och följer ett artist-in-residence-koncept (AIRIS). Den kvalitativa metodologin och forskningsansatsen presenteras. Reflektioner angående tolkningar och studiens trovärdighet diskuteras.

#### **3.1. Forskningsdesign**

Detta forskningsprojekt är en longitudinell fallstudie av ett konstnärligt interventionsprojekt under 2013 för ökad kreativitet i en organisation och är en del av forskningsprojektet "Mötet mellan konst och företagande. En närstudie av projekt i VG-regionen" inom Business & Design Lab, ett samarbete mellan Högskolan för design och konsthantverk (HDK) och Handelshögskolan, Göteborgs universitet.

Fackföreningsorganisationen "Förbundet" hade tagit initiativet till att delta i ett konstnärligt interventionsprojekt i samarbete med organisationen "Konstnärliga Matchmakers". Matchmakers har erfarenheter av att genomföra konstnärliga samarbets- och utvecklingsprojekt i organisationer sedan 2002 i form av så kallade "AIRIS-projekt" (artist-in-residence) där en konstnär vistas kortare eller längre tid i en organisation för att bekanta sig med olika aspekter av organisatorisk verksamhet för att kunna agera som en utvecklings- och förändringsagent (Styhre & Eriksson, 2008; Grzelec & Prata, 2013). AIRIS är en allmänt använd benämning för dylika utvecklingsprojekt varför detta specifika samarbetsprojekt mellan Förbundet och Matchmakers kallas "AIR-projekt" i den här texten.

Inom ett pilotprojekt i en speciellt utvald arbetsgrupp, "Team Linden", på åtta personer inklusive gruppchefen, genomfördes varje vecka tre timmar långa kreativa workshops som organiserades och leddes av en konstnär, "Konstnären". Dessa workshops observerades av en forskare. Platsen var ett nytt landskapskontor anskaffad speciellt för detta projekt. Det låg på ett annat ställe än Förbundets regionala huvudkontor. Därmed var gruppens aktiviteter separerade från den dagliga organisatoriska verksamheten.

Ett AIRIS-projekt så som Matchmakers ofta utför dem kan ta ett eller två år och är huvudsakligen kronologiskt uppdelad i följande faser: (I) Inledning; konstnären och organisationen/gruppen lär känna varandra och arbeta med konstnärliga tekniker. Öppna arbetsprocesser introduceras. (II) Handlingsplansformulering för fortsättning av

projektet. (III) Implementering av kreativa metoder för det dagliga arbetet. (IV) Avslutning och reflektioner på lärdomar. Denna design används även som strukturerande princip i den här studien som syftar till att förstå vad det är som händer under interventionsprocessen.

Studien har utförts med kvalitativ metodik. Förutom direkta observationer som delvis handlade om deltagande observationer, delvis skuggning i bemärkelsen observationer utan aktiv inblandning i processen (Czarniawska, 2014), gjordes i början av AIR-projektet individuella semistrukturerade intervjuer med Team Linden medlemmarna, Konstnären och personer i chefspositioner i de båda deltagande organisationerna. Intervjuerna varade från 45 minuter till 90 minuter. Efter det att projektet avslutades i december 2013 skedde individuella semistrukturerade intervjuer med Team Linden medlemmarna under 2014 och 2015. Konstnären intervjuades även 2016.

Fokusgruppintervjuer användes två gånger under 2013, i den första deltog inte Konstnären. En fokusgruppintervju gjordes under 2014, ett år efter AIR-projektets avslutning. Intervjuerna och samtalen spelades in och intervjuerna i den inledande fasen transkriberades. De individuella intervjuerna med Team Linden medlemmarna samt fokusgruppintervjuerna skedde på gruppens kontor. Intervjuerna med Konstnären gjordes i caféer utanför organisationen. Fotografering har utnyttjats i några workshops. Dokument som har granskats är avtalet mellan Förbundet och Konstnärliga Matchmakers för AIR-projektet, samt en slutredovisningsrapport av projektet som sammanställts av Matchmakers Processledare. Förbundets informationsmaterial om verksamheten till medlemmar och potentiella nya medlemmar liksom Matchmakers informationsmaterial om deras verksamhetsförklaring har också studerats.

Under våren 2013 i fas I och II fanns utöver mig en följeforskare med designerbakgrund med i projektet. Hon skulle skriva sin masteruppsats (Haselwanter, 2013) inom master programmet Business & Design, Högskolan för Design och konst (HDK) vid Göteborgs universitet. Jag var handledare för uppsatsen.

Inledningsvis inspirerad av etnografisk metod deltog jag, tillsammans med följeforskaren under våren 2013, i de konstnärsledda workshops i stort sett varje vecka, med paus under sommarmånaderna. Hälften av workshops föregicks av ett planeringsmöte mellan Konstnären och Processledaren på Matchmakers där jag deltog i två av dessa. Dessutom observerade vi båda forskare fyra strategiska möten med Team Lindens Gruppchef, Regionchef för Förbundet, samt Matchmakers Projekt- och Processledare. På Förbundets regionkontor skuggade vi ett styrelsemöte för regionen. Vi skuggade även ett stormöte som hade anordnats för alla anställda på Regionkontoret där Team Linden presenterade sitt

arbete angående AIR-projektets mål och möjliga tillämpningar för organisationen. Detta möte startade med ett konstnärligt dansuppförande av Matchmakers Processledare som också är professionell dansare, följt av hennes presentation av hur ett AIRIS projekt i allmänhet är tänkt att fungera. Mötet var organiserad så att Regionkontorets medarbetare först diskuterade i mindre grupper vad de ansåg om kreativitet och AIR-projektet. Sedan presenterade de sina funderingar i storgruppen. Storgruppen gav även feedback till Team Linden angående AIR-projektet.

Under hösten 2013 fortsatte jag själv med observationer i workshops. Jag deltog även i ett kreativt event som Team Linden själv planerade och genomförde för alla ombudsmän i hela den nationella organisationen.

I vissa faser och situationer kunde forskningsmetodiken definieras som aktionsforskning eftersom vi/jag aktivt deltog under processen. Under våren 2013 organiserade designer- följeforskaren tillsammans med en utomstående designer en extra workshop baserad på designtänkande (Brown, 2009) och som syftade till att klargöra för Team Linden vad som händer i en kreativ process då man deltar i ett kreativt projekt. Att presentera teoretiska reflektioner även angående en konstnärlig interventionsprocess blev aktuellt i möten med Team Linden, Regionchefen för Förbundet, Konstnären och Process- och Projektledare från Matchmakers. Min bakgrund inom konst och management forskning kunde i dessa situationer användas för vidare reflektioner i teamet. För det ändamålet anordnades även ett seminarium om projektorganisering av mig för Team Linden på hösten 2013.

Under de fyra faserna i projektet genomförde jag ett antal olika aktiviteter enligt följande:

### **(I) Inledning – fas för introduktion**

januari-mars 2013

- Deltagande observationer i ett "24-timmars-labb", vilket innebar ett aktivt deltagande i övningarna tillsammans med Team Linden, Konstnären samt ett antal personer utanför Team Linden från nationell och regional nivå på Förbundet. Plats: en konferenslokal samt omgivningarna utomhus i närheten av Team Lindens kontor. Labbet leddes av en annan konstnär än hon som var ansvarig för AIR-projektet.
- Individuella semistrukturerade djupintervjuer med åtta Team Linden deltagare inklusive Gruppchef, samt Konstnären. De skedde i köket på Team Lindens kontor. Intervjuerna spelades in och transkriberades.
- Direkta observationer i konstnärsledda 3-timmar-långa workshops som skedde varje måndag på Team Lindens kontor. Fotografering.
- Deltagande observationer i 2 förberedande möten mellan Konstnären och Processledaren på Matchmakers före workshops. Inspelade

- Skuggning på styrelsemötet på Regionkontoret.
- Skuggning i stormötet för Regionkontorets medarbetare där Matchmakers Processledare talade dels om karaktären av konstnärligt arbete, dels förklarade hur konstnärliga interventioner sker. Team Linden presenterade sitt AIR-projekt och fick feedback från stormötesdeltagare. Inspelad. Plats: Regionkontoret.
- Aktionsforskning. Baserad på designtänkande organiserade följeforskaren en workshop som leddes av en inbjuden designer. Plats: Team Lindens kontor.
- Granskning av avtalet för AIR-projektet samt dokument om hur AIRIS projekt är tilltänkt att genomföras.
- Kollegiala samtal angående detta projekts organisering inom projektet "Mötet mellan konst och företagande. En närstudie av projekt i VG-regionen".

## **(II) Handlingsplansformulering - fas för planering av fortsättning av projektet**

april-juni 2013

- Direkta observationer i konstnärsledda workshops. Plats: Team Lindens kontor.
- Fokusgruppintervju. Plats: Team Lindens kontor. Inspelad.
- Aktionsforskning. Aktivt forskardeltagande i samtalet i mötet före sommaruppehållet med personer i ledarroller som Regionchef på Förbundet, Gruppchef Team Linden, Process- och Projektledare på Matchmakers tillika Konstnären för att ta itu med frustrationer och konflikter mellan gruppen och Konstnären samt för att bestämma hur man skulle gå vidare under hösten 2013. Plats: Regionkontoret.
- Intervju med konstnären som ledde 24-timmars-labbet. Inspelad och transkriberad. Plats: Ett café.

## **(III) Implementering - fas av kreativa metoder för det dagliga arbetet**

september – november 2013

- Deltagande observationer i konstnärsledda workshops. Fotografering.
- Skuggning i ett event "Kreativa möten" anordnad av Team Linden för Förbundets ombudsmän. Fotografering. Plats: En officiell konferenslokal.
- Analys-, tolkning- och skrivarbete påbörjat. Presentation och diskussion av preliminära tolkningar angående fas I och II i internationell vetenskaplig konferens. Plats: Cambridge Academy of Design Management, UK.

#### **(IV) Avslutning - fas för reflektioner på lärdomar**

december 2013

- Deltagande observation i avslutande workshops ledd av Matchmakers Processledare. Fotografering. Plats: Team Lindens kontor.
- Fokusgruppsamtal. Inspelad. Plats: Team Lindens kontor.
- Granskning av dokument angående minnesanteckningar och sammanfattning gjorda av Processledaren i en avslutande workshop.

2014

- Analys-, tolknings- och skrivarbete fortsätter. Kollegiala samtal angående dessa.
- Presentation av analys och tolkningar för Team Linden angående hela 2013 års process, oktober 2014. Plats: Team Lindens kontor.
- Fokusgruppsamtal efter presentationen. Inspelad. Plats: Team Lindens kontor.
- Individuella intervjuer med deltagare. Inspelade. Plats: Team Lindens kontor.

2015

- Analys-, tolknings- och skrivarbete fortsätter. Kollegiala samtal angående dessa.

2016

- Analys-, tolknings- och skrivarbete fortsätter. Kollegiala samtal angående dessa.
- Individuell intervju med Konstnären. Inspelad. Plats: Ett café.
- Presentation av ett forskningspaper på 32. EGOS konferens vid University of Naples Federico II, Italien. Kollegiala samtal och feedback.

### **3.2. Forskningsansats**

Den forskningsansats som ligger till grund för studien baseras på relationell konstruktionism som uppmärksammar de interaktiva processerna mellan människorna och omgivningen när vi deltar i skapandet av vår värld (Dachler, Hosking, & Gergen, 1995; Hosking, 2011; Stout & Staton, 2015). Organisationer och organisering betraktas i linje med processtänkandet som fokuserar på hur saker och deras tillstånd frambringas, utvecklar sig, växer, eller avslutas över tiden. Förändring ses som ett naturligt tillstånd; världen rör sig kontinuerligt och följaktligen är organisationer i ett konstant, kreativt tillstånd av förändring, snarare i tillblivande än i att vara. (Chia & King, 1998; Chia & Tsoukas, 2002; Hernes & Maitlis, 2010; Langley et al. 2013).



Inom etnografin talas det om forskarens närhet till det studerade fältet, att ha varit där, att ha vistats en längre tid på forskningsfältet för att kunna bli förtrogen med den studerade kulturen i bred bemärkelse. (Van Maanen, 2011). Eftersom syftet för denna studie har varit att skapa förståelse för vad det är som sker i en konstnärlig interventionsprocess under tiden då den pågår, har utgångspunkten för studien varit den etnografiska metoden. Enligt etnografin ska man närma sig fältet med öppenhet samt med en ambition att skapa en rik berättelse (Geertz, 1973; Clifford & Marcus, 1986; Van Maanen, 1988, 2011; Law, 2004; Kostera 2007; Alvesson & Skoldberg, 2009; Cunliffe & Karunanayake, 2013; Czarniawska, 2014). Utöver forskarens berättelser från fältet lyfter både de individuella intervjuerna och fokusgruppsintervjuerna fram den narrativa aspekten i studien där utökad förståelse för det som sker kan växa fram då deltagarna kan reflektera över sina erfarenheter (Czarniawska, 1998; Berthoin Antal & Strauß, 2014). Clifford & Marcus (1986) påminner att man inte bara ska skriva om det som man ser utan även ta de andra sinnen till användning i sin tolkning. Det pekar mot att uppmärksamma estetikens roll i kunskapsproduktion. När något utforskas handlar det inte bara om att uppmärksamma det studerade genom en kronologisk, linjär, rationell process, utan också genom användandet av kroppslig kunskap som förmedlas genom våra sinnen, känslor, intuition och fantasi (Welsch, 1997; Strati, 1999, 2007, 2010; Linstead & Höpfl, 2000; Taylor & Hansen, 2005; Sutherland, 2013).

När det gäller förståelsen av konstnärliga interventioner poängterar Berthoin Antal & Strauß (2014) att hänsyn bör tas till individuella, grupp- och organisatoriska nivåer. Det har även uppmärksammas inom forskning om kreativitet (Mumford et al., 2012). I denna studie var de involverade intressenterna huvudsakligen 1) organisationen Förbundet och de individuella medarbetarna i Team Linden inklusive dess Gruppchef, och i viss mån Regionchefen som representerade huvudorganisationen, 2) organisationen Konstnärliga Matchmakers med Konstnären och Process- och Projektledare, samt 3) den akademiska världen genom forskarna. Platsen för workshops var ett färggrant kontor speciellt skapad för detta AIR-projekt. Bland de offentliga kommunikationer för att komma dit erbjöds även en resa över en älv med båt.

Cunliffe & Karnanayake (2013) noterar att en vistelse på ett forskningsfält får forskaren att reagera både medvetet och icke-medvetet på det som uppstår bland studiens respondenter då man försöker få access till det som sker. Detta lyfter fram betydelsen av de relationer som ömsesidigt uppstår mellan parterna i en forskningsprocess. Författarna skriver om en sorts mellanrum "hyphen spaces" (ibid., s 365, 372) där tolkningar av mångfacetterade möjligheter kan växa fram i interaktioner då forskare och respondenter agerar och reagerar

på varandras handlingar. Ett av dessa mellanrum kan karakteriseras i termer 'engagemang – distans' (ibid.). Istället för att enbart agera som en distanserad observatör under projektets gång engagerade jag mig i olika slags informella samtal med respondenterna. Jag deltog även på ett antal luncher samt några kvällsevenemang. Som forskare hade jag bra access under hela projektet. Det gällde även följeforskaren under fas I och II.

Allteftersom studien framskred studerade jag även texter angående etnometodologins synsätt i och med att jag forskade om hur de deltagande aktörerna var involverade i konstruktionen av sin vardagliga praktik och förståelsen av denna (Garfinkel, 1967, i Prasad, 2005; Alvesson & Sköldberg, 2009). Hur reflekterade gruppen över sina handlingar och följaktligen över sin lärdomsprocess? Denna studie handlar dock inte enbart om de empirinära upptäckterna utan syftet är att se den konstnärsdrivna processen med anknytning till tidigare forskning och teoretiserande inom art & managementområdet och även genom den kunskap som kommer från kreativitetsforskningen. Avsikten har inte heller varit att specifikt studera de språkliga konstruktioner som deltagarna använde eller gruppens detaljerade arbetspraktiker som kan vara det huvudsakliga intresset inom etnometodologin (Garfinkel, 1967, i Prasad, 2005). Det finns en viss överlappning mellan etnografins och etnometodologins synsätt som Alvesson & Sköldberg (2009) konstaterar, men de menar att jämfört med etnometodologin finns det inom etnografien en vidare acceptans med tanke på teorianknytning. Som det har diskuterats av flera inom etnografisk forskning noterar Van Maanen (2011) att forskaren som går till fältet har med sig en teoretisk förförståelse. Det som man ser och upplever är alltid teoriladdat. Det kan dock finnas en viss problematik med att i tolkningen av ens flertaliga observationer behöva involvera en mängd olika teorier. Han poängterar dock att man tillhör en viss forskningstradition som kan vägleda en vid valet av de texter som man ska referera till i sitt skrivarbete.

### **3.3. Reflektioner angående tolkningar och studiens trovärdighet**

I forskarvärlden har det med engagemang diskuterats om kvalitativa studiers validitet och reliabilitet, om man kan rättfärdiga en kvalitativ studie, om forskningsrapporten speglar den värld den påstår sig göra. Skulle samma resultat kunna fås med samma metoder och går det att generalisera resultaten? I den kvalitativa tradition som min studie ingår i diskuterar forskare en studies trovärdighet med aspekter som tillförlitlighet, rimlighet, kritiskhet och narrativ trohet (Alvesson & Sköldberg, 2009; Kvale & Brinkman, 2009; Bryman & Bell, 2015; Czarniawska, 2014). Inom kvalitativa studier brukar man inte tala om

generalisering av resultaten på samma sätt som i kvantitativa studier, dvs. att samma metodik i en annan situation borde ge motsvarande resultat.

För att poängtera de kvalitativa resultatens allmänna intresse utöver det studerade fallet föreslår Kvale & Brinkman (2009) koncept som naturalistisk generalisering och analytisk generalisering. I den förra utgår man från forskarens personliga erfarenhet om hur saker och deras tillstånd kan förhålla sig och om andra kan känna igen sig i den beskrivna situationen. Enligt den senare gör man jämförelser med en teori, vad det har forskats om och skrivits om tidigare om liknande företeelser och om den studerade företeelsen vid en jämförelse med andra projekt kan visa några likheter och skillnader. Den här studien handlar om att skapa förståelse genom att beskriva en process där jag redovisar mina observationer på fältet (naturalistisk generalisering) och sedan diskuterar dem i relation till tidigare forskning (analytisk generalisering). Czarniawska (2014) lyfter fram läsandet som en kollektiv aktivitet och poängterar läsarens roll i att definiera och bedöma textens egenskaper vilket pekar mot noggrannheten och argumentationsförmågan i den skrivna forskningsrapporten. I det följande reflekterar jag över hur jag har gått till väga angående tolkningar i forskningsprocessen.

Som bas för analys och tolkning har använts ett flerteoretiskt ramverk men inom en organiserings- och managementkontext där konstnärliga interventioner betraktas som ett verktyg för organisationen att lära sig om kreativitet med föresatsen att underlätta förändringsarbete. Forskaren har med sig till fältet sin förförståelse som sätter fokus för det man har ser, hör och upplever samt vilken berättelse man skriver (Czarniawska, 1998, 2014; Alvesson & Sköldberg, 2009; Van Maanen, 2011).

Utöver företagsekonomi och processperspektiv på organisering och organisationer påverkas min förförståelse av forskningen inom art & management området. Vägledande för tolkningsarbetet har varit ett reflexivt förhållningssätt (Law, 2004; Alvesson & Sköldberg, 2009; Bryman & Bell, 2015). Enligt Alvesson & Sköldberg (2009) ska olika tolkningsnivåer tas i beaktande; empirinära reflektioner, teoretiska tolkningar samt kritiska och självkritiska tolkningar. I linje med dessa tankar har i avsnittet Empiri och Analys i denna text först lyfts fram observationer från fältet inklusive intervjuer, strukturerade enligt de olika faserna I-IV i AIR-projektet. De empiriska berättelserna kopplas sedan till teoretiska resonemang i de avsnitt som följer, rubricerade Analys I-IV. Forskningsdesignen har utgått från en abduktiv strategi (Alvesson & Sköldberg, 2009; Langley & Tsoukas, 2010) där analys och tolkning har pågått kontinuerligt, teoretiska studier har bedrivits under hela forskningsprojektet och teorin och empirin har under forskningsprocessen växelvis följt varandra.

Med tanke på behovet av att ha ett kritiskt perspektiv funderade jag över forskarens auktoritet som tolkare och hur man skriver sin forskningsrapport för att argumentera för sina åsikter. Forskarens tolkningsdominans bör således problematiseras liksom även synen på sig själv som tolkare. En forskningsrapport kan skrivas på ett realistiskt eller impressionistiskt sätt, eller ha bekännelsekaraktär, menar Van Maanen (1988). Den här "berättelsen från fältet" är skriven i en realistisk ton. Likväl är den en representation av skeendet som jag har valt att tolka den. Men för att lämna plats för "fältets berättelser", som Van Maanen (ibid.) uttrycker det, har jag återgett citat från intervjuer. För att skapa ökad legitimitet för studiens insikter presenterade jag för Team Linden i slutet av 2014 mina tolkningar av processen. I mötet deltog även den regionansvarige chefen. Efter presentationen ägde en fokusgruppsdiskussion rum där alla Team Linden medlemmar i tur och ordning utvecklade sina funderingar kring sina erfarenheter. Samtalet spelades in. Jag ville ge möjlighet för deltagarna att reflektera över mina tolkningar, om de var trovärdiga och rimliga samt att genom att lyssna på dem även vidga mina tolkningar och ta dem i hänsyn i mitt vidare skrivarbete.

I någon mån har jag haft ett emancipatoriskt kunskapsintresse i och med en önskan att främja det konstnärliga och estetiska engagemanget i företagandet och i organisationsanalysen och en viss bias kan möjligen noteras. Visserligen är föresatsen/avsikten/ändamålet i studien att fokusera på den konstnärliga processen, men inledningsvis kunde mer uppmärksamhet ha ägnats åt de yrkesrutiner som Team Linden arbetade med.

Utöver samtal med AIR-projekt deltagarna har tolkning skett i och med skrivprocessen samt i kollegialt utbyte med andra forskare vid presentationer av preliminära forskningsrapporter i seminariediskussioner. Preliminära resultat har även presenterats och diskuterats i två vetenskapliga, internationella konferenser (Soila-Wadman & Haselwanter, 2013; Soila-Wadman, 2016) och två artiklar har publicerats i internationella peer-reviewade publikationer (Soila-Wadman & Haselwanter, 2014; Soila-Wadman & Svengren Holm, 2016). De tre första rapporterna handlar om Inlednings- och Aktionsplaneringsfasen av AIR-projektet. Den sista om hela den ett år-långa processen.

Med tanke på den etiska aspekten var ett av syften med samtalen med Team Linden om resultaten att skapa transparens. Vi diskuterade även anonymisering av studierapporten beträffande dels de deltagande organisationerna, dels individuella deltagarna. Deltagarna menade att det inte var nödvändigt men jag har valt att inte namnge någon i presentationen av fallet. Syftet i studien har inte varit att analysera

de deltagande organisationerna i annan bemärkelse än att deras karakteristik har använts som typrepresentanter för hur olika slags organisationskultur påverkar handling. Några personer lyfts fram i texten men syftet är inte att koppla deras agerande till en specifik individ med sina karaktärsdrag och personlighet utan de uppmärksammas som representanter för en yrkesposition och fokus för analysen ligger i det som sker i gruppen.

## **4. Empiri och analys - AIR-projektet för kreativitet, lärande och förändring; Förbundet och Konstnärliga Matchmakers i samarbete**

I det här kapitlet presenteras först AIR-projektet i denna studie. Sedan följer observationer från fältet inklusive intervjuer. Den kronologiska strukturen i ett AIRIS-projekt utnyttjas; I. Inledning, II. Aktionsplansplanering, III. Arbete med kreativa tekniker och IV. Avslutning. De empiriska berättelserna i denna studie i varje AIR-fas kopplas sedan till teoretiska resonemang i avsnitt rubricerade Analys I-IV.

Fackförbundet, här kallad "Förbundet", hade upplevt osäkerhet när det gällde utvecklingen av sitt medlemsantal. Det var en situation som liknade den i vissa andra europeiska länder (Visser, 2010). För att ändra på den dåvarande situationen ledde diskussionerna i den nationella organisationen till beslutet att pröva nya strategier för att förbättra Förbundets attraktivitet och därmed kunna rekrytera nya medlemmar samt behålla de redan befintliga.

Inom Förbundet bestämdes att organisationen skulle initiera en förändringsprocess med hjälp av företaget "Konstnärliga Matchmakers" som sedan 2002 är specialiserad på genomförandet av konstnärliga samsamarbetsprojekt mestadels utanför den konst- och kulturproducerande sektorn inom så-kallade Artist-in-residence projekt, AIRIS-projekt. En av Matchmakers verksamhetsidéer är att genom konstnärliga metoder utveckla kreativitet i organisationer. Ett AIRIS-projekt så som Matchmakers ofta utför dem kan ta ett eller två år och är huvudsakligen kronologiskt uppdelad i följande faser: (I) Inledning; konstnären och organisationen/gruppen lär känna varandra och arbeta med konstnärliga tekniker. Öppna arbetsprocesser introduceras. (II) Handlingsplansformulering för fortsättning av projektet; idégenerering för att ta fram viktiga frågeställningar samt planering av vad som kan göras och hur. (III) Implementering av kreativa metoder för det dagliga arbetet; konstnärliga metoder används för att utveckla organisationens praktiska verksamhet. (IV) Avslutning och reflektioner på lärdomar.

Beslutet att delta i ett AIRIS-projekt gjordes av den regionala styrelsen i Förbundet och sanktionerades av det nationella huvudkontoret för organisationen. Kontraktet undertecknades av den regionala chefen för Förbundet och av chefen för Matchmakers. Som ett pilotprojekt startades ett projekt av Förbundet där syftet var att utveckla kreativiteten i en mindre grupp med hjälp av veckovisa konstnärsledda workshops. Detta specifika projekt i denna studie kallas "AIR-projekt".

För AIR-projektet rekryterades åtta nya medlemmar inklusive en gruppchef, "Team Linden". De skulle delta i veckovisa tre timmar långa kreativa workshops under ledning av en konstnär, "Konstnären", från Matchmakers. Den huvudsakliga arbetsuppgiften för Team Linden var att värva nya medlemmar till Förbundet, målet var uppsatt till 8000 nya medlemmar inom två år. Avsikten med att delta i AIR-projektet var att genom att utveckla kreativiteten i gruppen ville man finna nya och innovativa arbetssätt för medlemsrekrytering. Det skulle också göra det vardagliga arbetet roligare.

De kreativa arbetsmetoder som Team Linden skulle lära sig skulle så småningom implementeras i hela Förbundet. "Vi vill att AIR ska leda till öppenhet att prova nya saker och att våga misslyckas. Vi vill skapa positiv energi. AIR är ett ramverk för att diskutera och bearbeta mentaliteten och arbetsrutiner här på Förbundet", konstaterade Matchmakers Processledare.

Projektet skulle genomföras på det nyskapade landskapskontoret för Team Linden. I rummet var det högt i tak och stora fönster och det fanns skrivbord och datorer för var och en. Det designades även ett mötesrum med möbler i starka färger som gult, rött, lila och grönt och där det fanns anslagstavlor, blädderblock och skärmar att visa datorbilder på. Kontoret var placerat i ett område med flera kunskapsinriktade företag, där flera av Förbundets målgrupper arbetar och var geografiskt åtskilt från det regionala huvudkontoret.

## VÅREN 2013

### *4.1.1. AIR-fas I Inledning*

#### **24-timmars labb**

Som ett inledande event för att ge en uppfattning om vilken typ av verksamhet det fortsatta AIR-projektet skulle innebära organiserade Matchmakers i januari 2013 en 24-timmars workshop.

Under ett dygn testades olika slags konstnärliga och kreativa metoder som citatet i Inledningen för denna text är ett exempel på. Team Linden arbetade under dygnet även med en preliminär skiss för vad som kunde förväntas av projektet. Det presenterades avslutningsvis för att diskuteras bland alla deltagare.

Deltagarna i Labbet var Team Linden medlemmarna, ett antal ytterligare medlemmar och funktionärer från Förbundet, Konstnären samt forskarna. Labbet leddes av en annan konstnär än personen som skulle leda kommande workshops.

### ***Kick off – att komma igång***

Efter den inledande acklimatiseringen med 24-timmars labb möttes Team Linden och Konstnären i den första workshopen i februari 2013. Konstnären, en professionell stillbilds- och filmfotograf, berättade att hennes syfte var att få gruppmedlemmarna att bekanta sig med varandra snabbt och lekfullt.

Workshopen började med att hon presenterade sina tidigare konstprojekt. Efteråt beskrev en deltagare hennes reflektioner på följande sätt:

Jag gillade det faktum att konstnären redogjorde för sitt tidigare fotografiska arbete med en sjuk kvinna. Detta berörde mig på något sätt och är verkligen något jag kommer ihåg.

Efter presentationen uppmanades Team Lindens medlemmar att enskilt välja bilder från tidskrifter som skulle beskriva dem själva och sedan klistra bilderna på en plast kub. Konstnären påminde dem:

Gå in med din intuition! Tänk inte på varför, bara välj bilder som du vill och känner för!

Eftermiddagen ägnades åt en fotostudio. Gruppen delades upp i två undergrupper vilka fysiskt skulle visualisera "styrka" och "samhörighet" för det andra laget. Detta krävde samarbete mellan deltagarna då grupperna byggde cirklar, torn och andra former med hjälp av sina kroppar. Detta ledde till en hel del skratt. De olika konstellationerna dokumenterades med hjälp av fotografier av Konstnären och en annan professionell fotograf.

Konstnären förklarade att hennes mål var att hjälpa medlemmarna att skapa förtroende genom fysiska och lekfulla övningar:

Jag vill att gruppen ska hitta sin inre styrka; min uppgift är att skapa impulser. Tillsammans kommer vi att undersöka vilka möjligheter vi har som en grupp, och så småningom ta reda på vad vi kan göra under året.



*Bild 1. Lek i fotosession*



### ***Ökade visuella effekter på kontorsväggar - och växande frustration och konflikter bland teamdeltagarna och konstnären***

Under de kommande veckorna fortsatte man med kreativa workshops. Team Linden kontoret fick färgglada bilder och post-it-lappar på väggarna som visualiserade det vardagliga arbetet på ett kreativt sätt och det fanns även mycket humor i bilderna. Gröna prickar limmades på väggarna som beskrev hur många medlemmar som rekryterades varje månad.

Ett annat kreativt exempel var en filminspelning; Team Linden lämnade sitt kontor och gick in i stadens centrum för att reflektera över vad de såg i omgivningen associerat till temat "balans". En filmkamera användes för att dokumentera och ge form åt de idéer som de fick utifrån temat som även är ett av de viktiga mottoerna i Förbundets budskap om balans i arbetslivet och privatlivet.

En skeptisk attityd höll emellertid på att växa fram inom gruppen. Det ursprungliga goda humöret försvagades och medlemmarna berättade om trycket att leverera resultat när det gällde såväl att öka medlemsantalet, som att till huvudorganisationen kunna visa vad de hade lärt sig för kreativa metoder. En av kvinnorna sa:

Jag måste ha en känsla i slutet av dagen att jag har uppnått några konkreta och förståeliga resultat som att kunna visa för gruppchefen att jag har värvat nya medlemmar. Annars skulle jag känna mig värdelös och vara rädd för att förlora mitt jobb.

Även andra berättade om sin frustration och uttryckte en önskan om att uppnå resultat som att ha fler kundbesök eller att boka tider via telefonsamtal. Det framfördes även önskemål om mer traditionella vardagliga arbetsrutiner i workshops. Några ville prioritera rutinuppgifter under workshops. En medlem, med en bakgrund inom design, lämnade gruppen och angav som skäl bristen på förståelse i gruppen när det gällde att integrera kreativitet i de dagliga rutinerna.

Konstnären betonade att den inledande fasen av ett kreativt projekt kan vara provocerande, frustrerande och rörig. Det kan verka som om ingenting händer, men något kommer så småningom fram. Istället för att ge förklaringar till vilka mål uppgifterna i en workshop skulle leda, bad konstnären om förtroende för hennes arbete:

Vi skulle åstadkomma saker mycket snabbare om de [gruppen] litade på mig och processen och inte tänkte på siffror och mål hela tiden, hur många nya medlemmar har rekryterats denna vecka och vilka typer av kreativa tricks de har lärt sig.

### ***Tröghet i den kreativa processen***

Det visade sig vara problematiskt för gruppen att agera enligt det nya, öppna sättet. Konstnären hade föreslagit att Team Linden aktivt skulle

försöka träffa potentiella nya medlemmar personligen, inte bara ringa eller skicka e-post. De kunde gå till närliggande platser där människor rörde sig, liksom till gator och torg runtomkring kontoret där det fanns flera lunchrestauranger i ett område med många IT-företag. De kunde också börja prata med folk under den 15 minuter långa båtturen som flera personer använde på väg in till sina arbetsplatser.

Men medlemmarna i Team Linden gav intrycket av att ofrivilligt delta i övningarna och det kunde skönjas vissa konflikter. Följande yttranden kunde höras:

Jag förstår inte strukturen i workshops.

Jag behöver en övergripande plan.

Jag har verkligen inte rotat mig i AIR ordentligt.

Processen hade blivit tämligen låst.

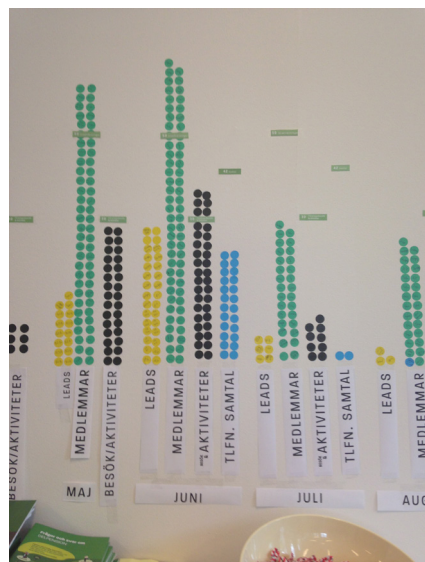


Bild 2. Statistik

#### 4.1.2. Analys AIR-fas I

I intervjuerna i början av projektet berättade Team Linden medlemmarna att de hade sökt sig till detta AIR-projekt och var entusiastiska över att ha fått möjligheten att delta i projektet. De hade speciellt valts ut för att delta i projektet. Som grupp var Team Linden heterogen vilket av flera anses vara gynnsamt för kreativitet (Mumford et al. 2012; Hemlin et al. 2013). De var i olika åldrar, hade olika etniska bakgrunder, utbildningar, kön, familjekonstellationer och HBTQ-profiler. De hade inte heller samma yrkesbakgrund. Hälften av medlemmarna hade en ganska lång karriär inom Förbundet, som är en organisation med lång historia bakom sig.

Därmed finns en organisationskultur inklusive en hel del arbetsrutiner som har utvecklats under en lång tid och vilka man i AIR-projektet skulle kreativt diskutera.

I linje med målen för konstnärliga interventionsprojekt ville gruppmedlemmarna lära sig mer om kreativitet och utveckla sin arbetsskicklighet samt att ha roligt under processen. Några av dem berättade att de dock var något oroliga för vad som skulle hända eftersom de inte såg sig själva som kreativa människor, något som Taylor & Ladkin (2009) uppmärksammar kan hända i en grupp utanför den konst- och kulturproducerande sfären och verka hämmande för de kreativa strävandena.

Under de första workshopen kunde en hel del nyfikenhet och lekfullhet noteras, vilka båda anses vara viktiga förhållningsätt för kreativitet och innovationer (Guillet de Monthoux & Statler, 2008; Styhre, 2013; West, 2015). De två första workshop-uppgifterna visade även på vikten av känslor och kroppslighet i kreativt arbete (Ropo & Parviainen, 2001; Darsø, 2004; Guillet de Monthoux, 2004; Soila-Wadman & Köping, 2009). Uttalandet citerat i avsnittet ovan angående konstnärens arbete visade på en uppskattning av den viktiga känslomässiga aspekten i konstnärliga insatser.

Berthoin Antal & Strauß (2014) skriver att organisationskulturen med sina värderingar har effekt på hur konstnärlig interventionsprocess fortskrider. Enligt Chia & King (1998) påverkar det förflutna och den förväntade, potentiella framtiden i bedömningen av aktuella situationer i nuet. Det skapar möjligheter men även restriktioner, något som även Caniels & Rietschel (2015) uppmärksammar. I linje med organisationskulturen och arbetsmetoder på Förbundet var flera deltagare vana vid välstrukturerade, målorienterade arbetsrutiner och mål som skulle rapporteras numeriskt. De bad om ramar och "att göra-listor" från Konstnären för varje workshop. Konstnären ville att nya arbetssätt och tankar om vad Team Linden ville förmedla till potentiella medlemmar skulle växa fram så småningom i gruppens interaktioner, vilket är det öppna arbetssättet som kännetecknar konstnärligt arbetssätt (Austin & Devin, 2003).

En reflektion handlar om förtroendet, en viktig aspekt i konstnärliga interventioner (Darsø, 2004; Biehl- Missal & Berthoin Antal, 2011; Berthoin Antal & Strauß, 2016). Inledningsvis kunde en låg nivå på förtroendet skönjas inbördes mellan gruppmedlemmarna. Några veckor efter det att projektet hade startat började gruppen känna sig mera bekanta med varandra men gruppens förtroende gentemot konstnären började visa dalande tendenser vilket kunde noteras i vardagspratet. En medlem konstaterade:

Jag behöver mentalt prioritera kundbesök - sedan kommer kreativitet.

Konstnären menade att denna attityd gjorde det svårt för henne att skapa förtroende.

Visserligen hade Team Linden medlemmarna själva aktivt sökt till AIR- projektet, men med inspiration från Biehl-Missal (2013) kan det diskuteras hur stort utrymme för ett framgångsrikt samarbete med en konstnär som det egentligen fanns i gruppen i början av projektet. Och kunde tröghet och låsning i processen ha undvikits, eller åtminstone mildrats på något sätt? I linje med Biehl-Missal (ibid.) och Hancock & Tyler (2008) kan man ställa frågan om det är etiskt försvarbart att behöva delta i lekar och emotionella övningar då övningarna inte upplevdes som meningsfulla då de inte kopplades ihop med det vardagliga arbetet utan upplevdes som slöseri med effektiv arbetstid. Konstnären menade att projektgruppen så småningom dock påverkades positivt av det konstnärliga arbetet, medlemmarna hade börjat testa de konstnärliga metoderna och började visa tecken på förändrade beteenden. Men det skulle förmodligen ha gått snabbare om gruppen hade känt tillit till hennes yrkesskicklighet och på mer allvar fokuserat på de kreativa övningarna i workshopen. Konstnärens kunskaper hade börjat överföras till gruppen, men det öppna arbetssättet hade inte blivit internaliserat. Förtroende krävs ju för att ha mod att möta osäkerhet och tvetydighet i nya situationer (Taylor & Ladkin, 2009).

#### *4.2.1. AIR-fas II Formulering av handlingsplan*

##### **Konflikter**

Spänningarna och konflikterna mellan gruppmedlemmarna och Konstnären kulminerade i fas II då en handlingsplan för det fortsatta AIR-projektet skulle planeras. I den första workshopen under den inledande brainstormingen kom en hel del konfliktfyllda argument fram om vad en handlingsplan var och vad den bör leda till. Relevansen av denna brainstorming ifrågasattes av teammedlemmarna och adresserades som "en kontrollfråga" till Konstnären. Den fråga som kom upp var om de genererade idéerna borde kopplas till konkreta förslag om praktiska aktiviteter om hur man träffar potentiella nya medlemmar, eller ska man fokusera på saker som verkar "kul att göra"? Teamet tvistade om vad som var "AIR-handlingsplanen" och den handlingsplan som riktade sig på att skaffa de nya 8000 medlemmarna och som gruppen tolkade kom från huvudorganisationen.

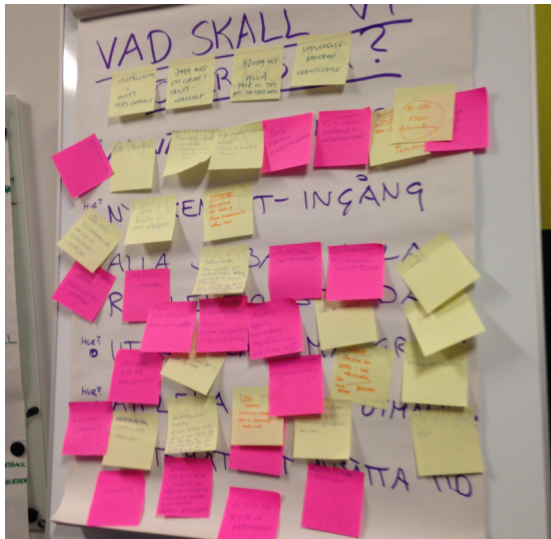


Bild 3. Brainstorming

Förhållandet mellan Team Linden och huvudorganisationen/regionkontoret var också föremål för eftertanke. En person sa:

Klockan var fyra på fredag eftermiddag. Handlingsplanen var inte klar. Jag hade en panikattack över att behöva presentera den för femtio personer vid det regionala kontoret på måndag eftermiddag. Vad kommer vi att lägga fram?

En annan person kände sig orolig inför mötet med tidigare kollegor:

Jag har tidigare arbetat i denna organisation och vi är vana vid effektiva arbetsrutiner och arbetstakten är hård. Och nu ska vi träffa mina gamla kollegor som kanske tänker att här kommer clownerna från Team Linden, och det kommer att bli cirkus här ..

Den gemensamma upplevelsen efteråt var dock att under den andra workshoppen på efterföljande måndagsmorgon arbetade gruppen på ett mycket fokuserat sätt. De berättade efteråt att de hade gett en bra presentation på regionkontoret.

Under denna fas organiserade forskaren en fokusgrupp för att diskutera AIR-projektets utveckling där Team Linden kraftfullt satte ord på sin frustration och klagade på det icke-fungerande samarbetet med Konstnären. Konstnären deltog inte i detta möte. Teamet uttryckte sin önskan om att få förklaringar från Konstnären om vad målen var för varje enskild workshop, vad som skulle göras och varför.

Därför arrangerades före sommaruppehållet ytterligare ett möte med Projekt- och Processledaren på Matchmakers, Konstnären, Team Lindens Gruppchef och Regionchefen på Förbundet. I detta möte deltog också forskarna. Syftet var att diskutera olika uppfattningar om AIR-projektets målsättning och att ta itu med konflikten. Detta möte skedde på regionkontoret och samtalet var mycket engagerat. Team Lindens Gruppchef påpekade med kraft:

Nu måste vi bli bättre på att dokumentera i varje workshop vad vi gör. Vi måste kunna visa huvudorganisationen vad vi lärt oss under dessa månader när vi har deltagit i detta AIR-projekt.

Konstnären föreslog:

Jag kunde visa hur min arbetsprocess fungerar i praktiken. Till exempel, hur jag närmar folk när jag gör en film om dem. Ni kan dra nytta av det när ni träffar potentiella medlemmar. Filmen jag presenterade för er i början tog flera år att göra, så processen gick fram och tillbaka.



*Bild 4. Vart ska vi?*

#### 4.2.2. Analys AIR-fas II

##### ***Konflikt härrörande från olika logiker och tolkningar av målen för AIR-projektet***

Även om den skillnad i synsätten mellan de två olika logikerna – å ena sidan företagandet/ekonomiska tänkandet samt å andra sidan konst - kan vara något som med avsikt söks av organisationer (Berthoin Antal & Strauß, 2014, 2016; Grzelec & Prata, 2013) var ett starkt intryck under våren att friktioner, frustration, maktkamp och konflikter så småningom växte och tog mycket tid. Det ledde till en tröghet i den utforskande processen som kulminerade under handlingsplansfasen av projektet.

Team Linden krävde att få förklaringar från Konstnären om vad som skulle göras i varje workshop och varför. Konstnären menade att det skulle vara svårt eftersom hon ville att det som skulle ske skulle växa fram i interaktion i gruppen enligt det öppna, iterativa arbetssättet som Austin & Devin (2003) beskriver som det som man kan lära sig från konstnärer. I dessa interaktioner skulle det mentala mellanrummet infunnit sig där det konstnärliga överskridandet kan ske, och där det nya kan visa sig (Berthoin Antal & Strauß, 2016; Styhre & Fröberg, 2016).

Konstnärer och artister sägs acceptera osäkerheten i en arbetsprocess och kan knappast ge löften om vad ett resultat kommer att bli (Barry & Meisiek 2010; Biehl-Missal & Berthoin Antal 2011; Berthoin Antal & Strauß, 2014). Jämfört med konstnärliga mind-set och metoder är affärs- och ekonomiska rationaliteter mer målinriktade och strukturerade verksamheter med kvantifierbara resultat som ska levereras för att fullfölja de operativa och strategiska målen i företag/organisation (Darsø, 2004; Liedtka & Ogilvie, 2011; Weick, 2007). Visserligen har Förbundet som en facklig organisation inte samma typ av vinstdrivande mål som ett kommersiellt företag, men det är likväl beroende av sina ekonomiska ramar och resurser som definierar verksamhetsutrymmet. Det har ett behov av att ha ett tillfredsställande medlemsantal för sin existens och legitimitet som en representant för medlemmarna och som en motpart i förhandlingar med arbetsgivare om rimliga löner och arbetsvillkor.

I Team Linden användes en del numeriska mätsystem där varje deltagares arbetsinsats varje månad kunde avläsas. Ett kvantitativt mål under AIR-projektet från Förbundets sida var att inom två år skaffa 8000 nya medlemmar. Kvalitativa mål var att skapa nya arenor att agera på, att lära sig nya innovativa arbetsmetoder, samt att ha roligt på arbetet. Dessa mål fanns inskrivna i AIR-kontraktet. Olika tolkningar av AIR-projekts mål och arbetsmetoder producerade motstånd och tröghet i processen, samt en stark konflikt mellan Teamet och Konstnären.

En hel del negativt prat kunde urskiljas. Men som Ford & Ford (2010) menar bör man sluta skylla på motstånd som orsak till trögheten i

förändringsprocesser. De föreslår istället att man ska se motståndet som en form av energi och ett förståeligt sätt att informera om det som engagerar människor i en organisation. Deltagarna kan genom klagomål och laddad dialog ge en röst till något som är viktigt för dem.

***Förhandlingar för att bryta igenom dödläget i processen och gå vidare.***

I mötet före sommaruppehållet mellan personer i olika ledarroller inom Förbundet och Matchmakers och där även forskare aktivt deltog var syftet att diskutera olika uppfattningar om projektet, att ta itu med de uppkomna konflikterna, samt att bestämma hur man skulle gå vidare under hösten 2013. I litteraturen finns rapporter om svårigheterna med att överhuvudtaget åstadkomma organisatoriska förändringar. Att bryta med det gamla och skapa nytt kan vara svårt att bearbeta och orsakar lätt motstånd och frustration (Alvesson & Sveningsson, 2008; Styhre & Eriksson, 2008; Thomas et al., 2011; Bergström et al., 2015).

I linje med idéer om konstnärligt motstånd enligt Biehl-Missal (2013) anser Thomas et al. (2011) att motstånd och strider i en förändringsprocess kan ha en kreativ potential när man öppnar upp för nya betydelser som skall förhandlas och omförhandlas fram. I förändringsprojekt i allmänhet finns olika intressenter som chefer, medarbetare och förändringsagenter. Det är inte anmärkningsvärt om dessa gör alternativa och motsägelsefulla tolkningar av olika åtgärder, men att deltagarna ändå är villiga att med hjälp av kommunikativa praktiker delta i förhandling om innehållet i dessa tolkningar (Ford et al., 2008). Det visade sig också vara fallet i detta AIR-projekt.

Tsoukas (2009) talar om produktiva dialoger där deltagarna tar ansvar för både de gemensamma uppgifterna och de relationer vilka de är inblandade i. Det möjliggör en medvetenhet och en öppenhet för varandras åsikter. Uppmärksammas bör att det är lättare att ta nytta av konflikter om de handlar om sakfrågor och inte har utvecklats till personliga, relationskonflikter (Agars et al., 2012; Paulus et al. 2012). Att det i denna AIR-fas II involverades personer i chefspositioner från både Förbundet och Matchmakers, för att i dialog klargöra vilka spänningar och konflikter hade uppstått i projektet, visade att det fanns stöd för projektet från högre hierarkiska nivåer i de båda organisationerna. Det anses vara av värde för både kreativiteten och det konstnärliga utvecklingsprojektet (Russ, 2012; Hemlin et al., 2013; Berthoin Antal & Strauß, 2014; Mainemelis et al., 2015).

Team Linden fick höra att de inte skulle fokusera blint på det högt uppställda målet för medlemsantalet, utan att de hade legitimitet att fortsätta utforska processen enligt det öppna arbetssättet. Detta stärkte även Konstnärens position. Matchmakers klargörande för Förbundets representanter av både det konstnärliga arbetssättet och



AIRIS-projektets dynamik betonade Konstnärens yrkeskompetens och gav stöd för hennes agerande. Som Taylor & Ladkin (2009) påpekar är det ju konstnärliga mind-set och konstnärens yrkeskunskap som en organisation söker efter i en konstnärlig intervention.

Mötet visade även på behovet av utökad kommunikation mellan Team Linden och Konstnären. Som en följd av mötet bestämdes att varje workshop skulle avslutas med en diskussionsrunda där Team Linden tillsammans med Konstnären skulle reflektera över dagens erfarenheter, vilka lärdomarna var av dessa samt att samtalet skulle dokumenteras skriftligt. Allt detta pekar mot den narrativa dimensionen i interaktionen mellan gruppen och konstnären som Berthoin Antal & Strauß (2014) noterar. De konstaterar att framgången i ett konstnärligt interventionsprojekt inte bara ska vila på konstnären utan det handlar om det gemensamma ansvaret för skapandet i projektet. Resultatet blev att det förhandlades fram en plan om hur man skulle gå vidare med AIR-projektet under hösten 2013.

Denna AIR-fas II visade tydligt känslornas betydelse då en del frustrerade känslor hade vuxit fram i teamet och de uttrycktes med stark övertygelse och energi.

## HÖSTEN 2013

### 4.3.1. AIR-fas III Kreativa metoder för det dagliga arbetet

#### **Workshop graffitimålning för förmedling av Förbundets motto/budskap**

I en av de första workshops efter sommaruppehållet skulle man ägna sig åt graffitimålning. Ingen i Team Linden hade gjort det förut. De var nyfikna och stämningen var glad och förväntansfull. Deltagarna hade lämnat kontoret och färdats med båt eller bil till en älvstrand, en välkänd plats för graffitimålning. Uppgiften handlade om att visualisera Förbundets profiltankar, motto som "Kompetens ger kraft", "Fler och bättre jobb", samt "Balans i arbetslivet". Efter att ha diskuterat och skissat vad man ville kommunicera klippte deltagarna hål på svarta plastsäckar och drog dem på sig som förkläden och arbetet med sprayflaskorna började. Varje person lämnade sitt bidrag allteftersom bilden växte fram. En person berättade om nöjet med att göra uppgiften:

Det var vansinnigt roligt att göra graffiti, något jag aldrig gjort förut. Man känner en osäkerhet när man står framför en vägg och ska göra något halvpermanent. Och du har tre personer bakom dig som skriker 'kom igen!' Och som vill driva dig vidare. Det är en känsla jag har tagit med mig till andra nya och krävande situationer senare.

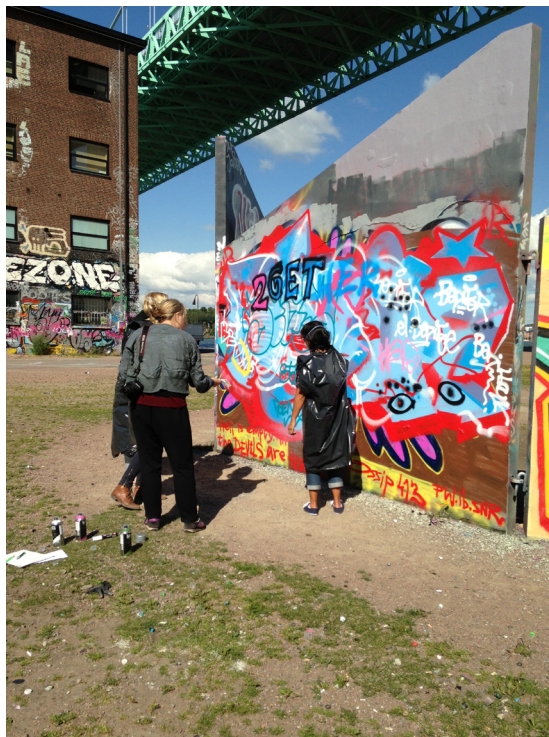


Bild 5. Graffitimålning

### ***Workshops för att möta målgrupperna***

Följande workshops ägnades åt funderingar om hur man skulle kunna öka Förbundets medlemsrekrytering genom att utveckla nya metoder. En av målgrupperna för Förbundet är personer inom den privata tjänstemannasektorn. Team Linden valde att rikta in sig på tjänstemän som tillhör IT- sektorn som flera av företagen i närheten av Team Lindens kontor var verksamma inom. En annan grupp som Förbundet organiserar fackligt är chefer inom olika sektorer. Man ville få bättre kontakt med dem och det diskuterades hur man kan möta dem på ett nytt och kreativt sätt. Som tredje grupp valdes ungdomar där det bedömdes finnas möjligheter att etablera nya kontakter.

Istället för att utgå från traditionella möten på arbetsplatser med en power-point-presentation för informationsutbyte införde Konstnären PechaKucha formatet för presentationerna ([www.pechakucha.org](http://www.pechakucha.org)). Enligt det formatet skall en presentation ske utan alltför mycket prat, och vara baserat på 20 bilder i 20 sekunder vardera.

Den första uppgiften var att från tidskrifter och på nätet hitta karakteristiska bilder som representerade varje målgrupp och klippa ut bilderna för att sedan skapa en affisch genom att klistra bilderna på en poster. Först hördes en del gnäll och arbetet gick trögt:

Jag kände trycket att leverera något smart, det var lätt att fastna i prestationsångest och göra ingenting.

Under andra PechaKucha workshop skulle gruppen arbeta fram ett 6-minuters långt tal som innehöll 20 bilder i enlighet med formatet, baserat på inspiration från posters. Till den tredje workshopen var ett par personer från varje målgrupp inbjudna till Team Lindens kontor för att höra presentationerna samt att delta i en återkopplande diskussion.



Bild 6. Vad är en chef?

### ***Team Linden ledd workshop för Förbundets ombudsmän***

I den här fasen ordnade Team Linden själv en lekfull workshop som en del i en konferens där ett hundratal nationella ombud från Förbundet deltog. Redan vid ingången till konferenslokalen stod Team Linden medlemmarna i gröna kläder som mottagningskommitté och hälsade alla välkomna. Sedan fanns gröna fotprint i golvet som ledde till två workshop-rum där två alternativa sätt att anordna ett möte gestaltades. I det ena rummet fick konferensdeltagarna ta på sig svarta hattar, sitta på ett vanligt sätt på stolarna runt ett bord och en person gjorde en power-point presentation. Sedan bytte man plats till ett annorlunda designat rum. De svarta hattarna byttes till gröna och man fick möjligheten att sitta på gröna yogabollar. Det fanns några olika arbetsstationer i det rummet som man kunde flytta runt mellan. Det hade också placerats olika sorters leksaker och kluriga påminnelsetexter runtomkring i rummet med en önskan om att de skulle väcka kreativa tankar hos konferensdeltagarna.



Bild 7. Inför ett kreativt möte.

#### 4.3.2. Analys AIR-fas III

Under hösten skulle workshopen vara inriktade på att arbeta med frågor som hade praktisk anknytning till Förbundets verksamhet. Sommaruppehållet hade erbjudit tid för reflektion hos var och en, en aspekt som lyfts fram som väsentligt i en lärandeprocess (Darsø, 2004; Berthoin Antal, 2014). Det kanske behövdes för att öppna upp för beredskap att använda nya praktiker i arbetet under hösten. Team Linden visade en förnyad beredskap att arbeta med kreativa metoder och Konstnären var medveten om friktioner som kunde uppstå.

Graffitiworkshopen visade sig vara en viktig erfarenhet. Skapandet av ett visuellt meddelande gav en upplevelse av att "göra" då man arbetar med konstnärliga metoder (Ibbotson i Darsø 2004; Taylor och Ladkin, 2009). De estetiska och kroppsliga aspekterna är viktiga att notera i all organisering så som Strati (1999, 2007) betonar. De spelade en särskilt betydelsefull roll här. Team Linden var inte bara ute utanför sitt kontor, utan också utanför sin komfortzon (Beyes & Steyaert, 2013; Styhre & Eriksson, 2008). Platsen vid floden var estetiskt inspirerande. Färgerna både i sprayflaskorna och i den omgivande naturen med sol och klar blå himmel var starka. Deltagarna kunde röra sig fritt. Den tidigare målade graffitin visade med kraft hur och vad som kan göras. Det förekom mycket skratt. Deltagarna berättade om känslan av äventyr och gemenskap, om att ha roligt och till och med om att ha haft upplevelsen av flow. De är några av de upplevelser och erfarenheter som kan finnas under kreativa

processer (Csikszentmihalyi, 1990; Barret 2000; Beckhy, 2006; Soila-Wadman, 2007).

Det är dock viktigt att samtidigt erkänna att kreativa arbetsprocesser kan väcka ångest och oro (Darsø 2004; Köping, 2007). En hel del oro kunde uppmärksammas under de följande PechaKucha workshopen och några i gruppen kände motstånd och låsning i arbetsprocessen, särskilt när de verbaliserade idéerna angående målgrupper skulle översättas till en bild. Efteråt visade dock flera medlemmar sin uppskattning för uppgiften. De berättade att arbetet hade ökat deras mod när det gällde att göra presentationer. När det grundläggande arbetet med idé kopplat till en bild hade gjorts gick presentationerna smidigt att ta fram, varav några med mycket geniala lösningar.

Mod att kasta sig in i nya situationer anses vara väsentligt i kreativa arbetsprocesser. Det är något som Barret (2000) exemplifierar från jazzimprovisationer. Som Taylor & Ladkin (2009) och Berthoin Antal & Strauß (2013) noterar kan arbetet med konstnärliga metoder leda till personlig växt samt utökat mod så som Team Linden berättade om med exempel från presentationerna i mötet med målgruppsrepresentanterna efter PechaKucha arbetet. Intrycket var att prestationsångesten i gruppen för att använda de konstnärliga metoderna hade minskat och det fanns en glädje i att jobba med dessa.

Angående PechaKucha arbete berättade några personer att deras sätt att se på Förbundets målgrupper hade ändrats. Det kunde exemplifiera hur deras relation till världen omkring, åtminstone i det hänseende, hade nått en djupare förståelse. En del konstaterade att de hade kommit igenom problematiken beträffande förståelsen av det öppna arbetssättet samt att använda de konstnärliga metoderna.

Kännetecknande för att arbeta med prototyp-verksamhet är att prova nya idéer i en testsituation innan de har tagits i ordinarie bruk (Sutherland, 2013). I PechaKucha-arbetet testade Team Linden med hjälp av bilder sin lärdom om sitt nya vidgade sätt att se på Förbundets målgrupper. De kallade även en utomstående feedbackgrupp som representerade målgrupperna till ett möte där Förbundets budskap presenterades på ett nytt sätt. Idéer manifesterades således i ett fysiskt sammanhang som prototyp, Team Linden fick tidig feedback genom dialog och därmed en möjlighet att gå fram och tillbaka i den kreativa processen.

Tankar om hur man på organisationsnivå kunde använda de kreativa och konstnärliga metoderna i arbetet började ta form, exempelvis växte idén fram om att ordna en kreativitetssession för Förbundets ombud i november 2013. I genomförandet av kreativitetssessionen kunde lärdomar och färdigheter som Team Linden hade erövat användas i praktiken i den nationella organisationen. Det kunde peka mot att satsningen på AIR-projektet visade en del önskvärda resultat.



Bild 8. Chef på ett nytt spår

#### 4.4.1. AIR-fas IV Avslutning och reflektioner på lärdomar

De två sista workshops ägnades åt att summera erfarenheterna och leddes av Processledaren på Konstnärliga Matchmakers. Vad som hade hänt i de olika faserna under processen granskades i hela gruppen och dokumenterades på stora pappersark på väggen. En insikt som kom upp var, att konstnärlig intervention tar tid. En annan var att göra något på ett nytt sätt ger kraft och inspirerar även annat som man bör/kan göra. Således kunde ökade insikter leda till annorlunda beteende och förhållningssätt samt utökad kompetens. Även förmågan att arbeta i en kreativ process samt att utvecklas personligen uppmärksammades.

När det gäller kreativa metoder poängterades vikten av allas deltagande i brainstormingen samt dokumentation av dessa. Hur man medvetet och lekfullt kan göra något på ett annat sätt, som borsta tänderna hela veckan med vänster hand istället rutinmässigt med höger, eller ta en annan väg till arbetet, döptes till Veckans utmaning. Att fortsätta att utnyttja bilder och andra visuella effekter lyftes fram som något man borde fortsätta med.

Beträffande Förbundets arbetsmetoder för att värva nya medlemmar pratades det om speedlönecoaching, genom att ta kontakt med människor på någon offentlig plats som på bussen till arbetet. Möten med potentiella och tidigare medlemmar kunde anordnas på deras arbetsplatser där man genom att göra något upplevelsebaserat bättre

kunde kommunicera Förbundets budskap. På offentliga platser kunde människors uppmärksamhet exempelvis fångas med hjälp av färggranna yogabollar så som hade tetats i 24-timmars-labbet. Därmed kunde man få igång en diskussion för att höra deras åsikter. Det döptes till en "nyfiket" ingång. Slutligen betonades vikten av att dela erfarenheter med varandra i en samarbetande arbetsgrupp med tanke på arbetets innehåll.

I den efterföljande diskussionsrundan berättade varje medlem i Team Linden i tur och ordning om vad hen personligen hade upplevt och lärt sig av projektet och vad man skulle ta med sig från projektet.

Teamet diskuterade sedan hur man håller det kreativa tänkandet levande och fortsätter med det öppna och utmanande förhållningssättet till arbetet. Som verktyg för ytterligare lekfull inspiration hade Konstnären tagit med sig spel, böcker om kreativitet, roliga hattar, färgstarka visselpipor och annat rekvisita. Teamet enades om behovet av schemaläggning av tid för kreativa övningar, till exempel veckomöten för att ange veckans kreativa utmaning samt behovet av att engagera sig i och leva med det under veckan. Det bestämdes även att man skulle boka tider för specifika kreativa workshops en gång i månaden. Även behovet av att skapa möjlighet att ha roligt poängterades,

Under långa möten kan vi ta en paus med Kontorsolympiaden, till exempel kolla hur långt du kan kasta ditt suddgummi.

Några medlemmar kritiserade att man framförallt i början av projektet hade upplevt det som dåligt planerat och ostrukturerat. De menade att Matchmakers borde ta till sig den kritiken. Å andra sidan noterade andra personer att själva poängen med att lära sig kreativitet kunde vara att tillsammans gå igenom ett tillsynes ramlöst och ostrukturerat projekt.

Team Linden berättade att de hade blivit en väl sammansvetsad grupp med ett öppet arbetsklimat.

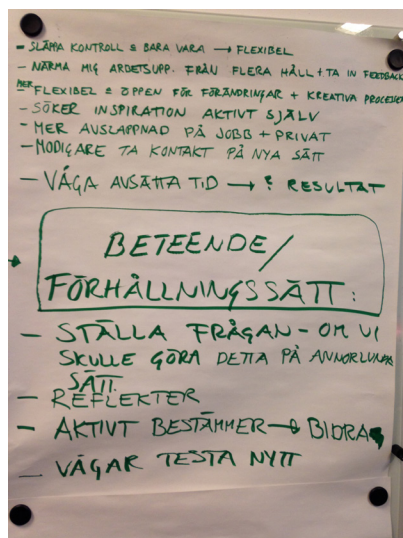


Bild 9. Fram med idéerna på tavlan!

#### 4.4.2. *Analys AIR-fas IV*

AIRIS-projekt i Matchmakers regi poängterar lärandet i en konstnärlig interventionsprocess i en organisation, vilket även är sättet att se på interventioner i den här texten. Det handlar dels om att lära sig att se annorlunda på sig själv och sin omgivning, dels om att lära sig att arbeta med konstnärliga metoder med det öppna, iterativa sättet som flera forskare beskriver som kännetecknande för det konstnärliga arbetet (Austin & Devin, 2003; Darsø, 2004; Austin & Darsø, 2009; Berthoin Antal, 2014). I den sista workshopen kunde det noteras att det fanns en medvetenhet om lärandeinställningen i Team Linden. Gruppen talade om sitt eget deltagande i processen i AIR-projektet i lärotermer. I diskussionsrundan kunde man märka hur medlemmarna hade blivit mycket skickliga på att reflektera över sina upplevelser och erfarenheter. De visade ansvar för att aktivt komma med förslag, vilket är ett förhållningssätt som lyfts fram av Tsoukas (2009) som en grundläggande aspekt i produktiva dialoger. Medlemmarna var medvetna om att arbeta med uppgifter som kräver kreativitet i bemärkelsen att komma fram till något nytt och originellt kan vara ansträngande och ångestfyllt. Beyes & Steyaert (2013) skriver om att tvingas se något på ett annorlunda sätt kan till och med vara kusligt.

Att individens inneboende motivation för viljan att lösa kreativa uppgifter har betydelse noteras av Amabile (1996). Team Lindens upplevelser stödjer även tanken att kreativitet inte bara handlar om den enskilda individen utan är ett fenomen där betydelsen av interaktion i olika sammanhang bedöms vara väsentligt. Det är tanken som har fått mer och mer uppmärksamhet (Csikszentmihalyi, 1996; Styhre & Sundgren, 2005; Hemlin, 2008; Mumford et al., 2012; Russ, 2012; Hemlin et al., 2013). Utöver det individuella ansvaret uppmärksammade Team Linden således även samarbetets och interaktionens roll i sin arbetsgrupp för att utveckla nya idéer. Stöd från varandra ansågs gynna mobiliserandet av mod för att ta itu med och arbeta sig igenom nya, krävande eller problematiska situationer.

Interaktion mellan individer och organisation visade sig då Team Linden i den föregående AIR-fasen anordnade den kreativa workshopen för Förbundets ombudsrepresentanter. Medlemmarna kunde därmed översätta den erhållna kreativa kunskapen till en ny praktik. Gruppen hade tidigare känt att AIR-projektet inte hade haft full legitimitet på vissa håll i organisationen men workshopen bidrog till att, dels visa i praktiken vad Team Linden hade lärt sig i AIR-projektet, dels erfor gruppen att deras arbete hade börjat bli mer och mer uppskattat av allt fler i huvudorganisationen. Därmed kunde man se AIR-projektets påverkan i organisationen.



Frågan om motstånd, konflikt och friktioner under första halvan av projektet hade diskuterats ett antal gånger under projektets gång men det reflekterades det inte nämnvärt om i utvärderingsfasen. Processledaren och Konstnären hade talat om känslan av motstånd och frustrationer i en kreativ process redan i början av AIR-projektet och problem med frustrationer och konflikter i första halvan av projektet hade tagits upp med chefer från både Förbundet och Matchmakers. Det fanns således ett tydligt stöd för AIR-projektet från ledningen och huvudorganisationen Förbundet. Det är något som Berthoin Antal & Strauß (2014) poängterar är gynnsamt för en konstnärlig interventionsprocess liksom för ett kreativt arbetsklimat även i annan typ av verksamhet, exempelvis för det kunskapsintensiva innovationsarbetet inom teknologins område (Hemlin, 2008; Hemlin et al., 2013). Ledningens stöd för ett kreativt förhållningssätt i en organisation understryks av flera forskare (Mumford, 2012).

Visserligen ansåg en del av medlemmarna i Team Linden att det hade varit bra med mer stöd från Matchmakers Processledare. I slutet av projektet hade dock insikten om den konstnärliga interventionsprocessens oförutsägbart, som Barry & Meisiek (2010) samt Berthoin Antal & Strauß (2014) noterar, fått en viss acceptans i Team Linden. Även om några ansåg att projektet hade varit för ostrukturerat. Andra menade att det kanske hade ökat kreativiteten i gruppen då de tillsammans hade gått igenom ett projekt som de hade upplevt som ramlöst och ostrukturerat.

Det gjordes planer för att fortsätta med det kreativa arbetet efter AIR-projektets avslutning, både inom den egna gruppen men även i den nationella organisationen. För att hålla det kreativa arbetet levande i framtiden var gruppen överens om att man medvetet måste skapa möjligheter för det. Det kan bland annat ske genom att tid schemaläggs för ändamålet och genom att anordna kreativa workshops. Genom att träna kreativt görande, inte bara tänkande, med en möjlighet att prova nya saker på regelbunden basis kan det öppna arbets sättet så småningom bli internaliserat och leda till innovativa idéer om hur man ska nå de organisatoriska målen. Som Ibbotson säger: "konst handlar om praxis" (i Darsø, 2004: 30). Att ha roligt upplevdes som viktigt i Team Linden, en kreativitetsfrämjande aspekt som flera anser (Guillet de Monthoux & Statler, 2008; Styhre, 2013; West, 2015). Ett sätt att underlätta inlärningsprocessen och framväxten av ett kreativt mind-set i en lekfull atmosfär kunde vara att skapa en fysisk, ständigt tillgänglig plats där samspelet mellan konventionella och kreativa arbetsmetoder kan prövas, där brainstorming kan praktiseras och visualiseras, idéer förverkligas och prototyper byggas menar Sutherland, (2013). Detta skulle kunna skapa en möjlighet att testa hur vardagliga omständigheter

kan både ses och göras på ett annat sätt, samt att underlätta att vistas i en paradoxal situation, menar både Barry & Meisiek (2010) och Beyes & Steyaert (2013).



*Bild 10. Reflektioner*

## 5. Diskussion

I detta kapitel reflekteras dels över forskningsprocessen i denna kvalitativa fallstudie, dels över innehållet i analysen och tolkningarna utifrån fokus på lärande, estetik och utmaningar och motstånd angående organisering och ledning av kreativa strävanden i konstnärliga interventioner.

### 5.1. Forskningsresan

Mitt övergripande syfte med detta forskningsprojekt är att bidra till en förståelse för vad det är som sker när ett konstnärligt interventionsprojekt används som metod för att skapa ökad kreativitet för att åstadkomma vissa förändringar i en organisation. Interventioner kan ha som mål att hos deltagarna utveckla förmågan att se sig själva och sin omgivning på ett nytt sätt samt att deltagarna därmed kan lära sig att använda konstnärliga metoder för att utveckla ett innovativt arbetssätt angående nya idéer, verksamheter, produkter, tjänster, osv., i organisationens vardag. Mitt syfte har inte varit att värdera AIR-projektet i termer lyckat eller misslyckat. I linje med resonemang om avslutning i en innovativ process enligt modellen krystallisering (Austin & Darsø, 2009) är själva utgångspunkten för ett projekt att man utforskar vad det är som åstadkoms/skapas när man deltar i en framväxande, kreativ kollektiv process, där det som man åstadkommer är något oförutsägbart i förväg. Målen kanske har ändrats under processens gång och nya aspekter har vuxit fram allteftersom. Eftersom konstnärliga interventioner bygger på det öppna, utforskande arbetssättet kan det som kommer ut av en sådan process inte förutsägas, och de kan ha långsiktiga personliga och organisatoriska konsekvenser som Berthoin Antal & Biehl Missal (2011) och Barry & Meisiek (2010) noterar.

Under studien har jag utgått från det abduktiva arbetssätt (Alvesson & Skoldberg, 2009; Langley & Tsoukas, 2010) där de teoretiska och empiriska studierna växelvis har berikat varandra. Enligt den etnografiska metoden som har varit grunden för denna studie ska man som forskare vara öppen för det som sker på forskningsfältet. För det mesta observerade jag i de veckovisa kreativa workshops utan att delta i de konstnärliga övningarna. Jag skuggade som Czarniawska (2014) skriver. Men, som Cunliffe & Karunanayake (2013) noterar, att istället för att betrakta sig själv som enbart en objektiv observatör bör man beakta de relationer som ömsesidigt uppstår mellan forskare och respondenter då man som forskare försöker få access till det som sker. I dessa relationer bör man ge akt på de mellanrum, 'hyphen spaces', där tolknings- och handlingsalternativ växer fram. Jag upplevde att jag hade bra access både under intervjuerna och i de informella samtalen såväl med Team

Linden och Konstnären som med cheferna i bådas organisationer. Jag kunde således följa och höra vilka funderingar deltagarna hade under processens gång i mer eller mindre formella och informella sammanhang. Deltagarna var nyfikna på processen, ambitiösa att lära sig samt villiga att reflektera över resan. De delade frikostigt med sig av sina funderingar angående både de positiva och negativa erfarenheterna. Således var det lätt att samtala kring erfarenheterna och upplevelserna. Det gällde också när jag fick feedback på mina preliminära tolkningar av processen.

Noteras bör också det som Law (2004) nämner som symmetri i en etnografisk studie. Han menar att inte bara mänskliga interaktioner ska uppmärksammas utan det är även viktigt att beakta andra aspekter som kan påverka processen. En sådan kan vara platsen där interventionerna sker. I detta projekt hade ett landskapskontor skapats utanför byggnaden för huvudorganisationen. Individuella arbetsplatser utrustade med datorer och avskärmare med delväggar fanns, men i anknytning till salen fanns ett rum inrett med starka färger för att stimulera kreativitet. Teamet samlades där för diskussioner och reflektioner. Det fanns exempelvis olika slags stolar att sitta på, en röd gungstol och starkt gröna yogabollar, samt material som blädderblock och stora datorskärmar för att skissa och kommunicera. Att ta sig till arbetsplatsen var möjligt bl.a. genom att korsa en bred älv med båt i linjetrafik.

Det är framförallt tre områden när det gäller skeendena i processen som jag vill reflektera över. För det första, det poängteras av flera forskare att ett av målen för ett konstnärligt interventionsprojekt är lärandet. Att på individnivå börja se annorlunda på sig själv och sin omgivning vilket kan leda till ändrat beteende som i sin tur kan få konsekvenser för organisationens verksamhet. För det andra, gynnas förståelsen av denna läroprocess om man ser den genom en estetisk förståelse av världen, det vill säga genom att använda sina sinnen, lita på kroppsliga förnimmelser kombinerat med förmågan att göra bedömningar. För det tredje, att delta i ett konstnärligt interventionsprojekt för organisatorisk utveckling och förändring lyfter fram frågan om vilka utmaningar organisering och ledning organisationen möter. I detta AIR-projekt uppstod friktioner, spänningar och konflikter i den deltagande gruppen under faserna I och II. Mitt intresse riktades således in på vad som har skrivits om motstånd i organisatoriska förändringsprocesser, samt på hur man kan gå vidare i sådana situationer. Det ledde till reflektioner om dialogens möjligheter när det gäller att lära sig att arbeta igenom problem som uppstår. AIR-projektet flöt sedan vidare och i samtal framförallt med Team Lindens Gruppledare talade vi mycket om lärande, utveckling och förändring. Det gick att se att personers sätt att förhålla sig till olika situationer förändrades. Det stärkte uppfattningen om att betrakta hela interventionsprocessen som en lärandeprocess i tiden.

## 5.2. Lärandet och tiden

Ett interventionsprojekt kan ses som en resa i tiden och kan beskrivas som en läroprocess vilken personer som aktivt deltar i projektet går igenom. (Darsø, 2004; Barry & Meisiek, 2010; Berthoin Antal, 2013, 2014; Berthoin Antal & Strauß, 2014, 2016). I det här fallet framförallt Team Linden men även Konstnären och forskarna. Det kan också gälla några personer på chefsnivåerna, även om dessa var involverade i avsevärt mindre omfattning i processen. För att förstå lärandet genom de konstnärliga, estetiska processerna kan Taylor & Ladkins (2009) funderingar ge vägledning. Att föra över Konstnärens yrkeskompetens till en deltagande grupp är själva poängen med ett AIRIS- projekt, samt att det praktiska görandet genom användandet av konstbaserade metoder kan skapa en djupare upplevelse av personlig närvaro i ett specifikt sammanhang (Taylor & Ladkin, 2009). Men utöver det, och som Berthoin Antal & Strauß (2014) påpekar, kan själva mötet med konst betraktas som dialogiskt i en grupp när något konkret håller på att växa fram under den tid som projektet pågår. Det här förhållnings sättet lyfter fram interaktionens betydelse i en samarbetande grupp vilket kan leda till att nya vägar till kreativitet infinner sig (Russ, 2012) i de mentala mellanrum, interspaces, som uppstår. Att våga gå utanför ens komfortzon anses vara gynnsamt för kreativitet (Styhre & Eriksson, 2008; Beyes & Steyaert, 2013). Team Linden gick utanför sitt kontor och sin komfortzon och använde filmkameran för att dokumentera vad som skedde när man arbetade med Förbundets motto "balans" i ett stadscentra. Det gav en möjlighet för gruppen att såväl reflektera över vad de såg som hur de interaktivt i gruppen bestämde sig att visuellt gestalta mottot. Motsvarande skeende förekom i PechaKucha workshops då gruppen först skulle utöva brainstorming och generera idéer kring några av Förbundets målgrupper för att sedan översätta idéerna i bilder och förbereda en muntlig och en bildpresentation för representanter från målgruppen.

Projektiv teknik (Taylor & Ladkin, 2009) kan beskriva skeendet vid graffitimålningen. Resultatet av deltagarnas arbete med en konstnärlig metod tillät dem att sätta ord på inre tankar och känslor som upplevelser av glädje och mod. Det kan handla om total närvaro och vilja till delaktighet, en sorts flow-upplevelse som Csikszentmihályi (1990, 1996) beskriver det. Med konceptet Illustration av essens (Taylor & Ladkin, 2009) förklaras hur konstbaserade metoder kan möjliggöra för deltagarna att uppleva en mening med arbetet på ett djupare sätt och göra tyst kunskap synlig. Ett exempel på detta var då några i Team Linden i en mindre grupp i samband med PechaKucha-arbetet skapade ett collage som skulle kombinera olika uppfattningar på temat 'chef' och

beskriva dessa i bilder. Gruppen upplevde uppgiften som betydelsefull utifrån deras yrkesuppgifter. Detta föranledde några att berätta hur de hade fått en ny förståelse för chefsrollen. Team Linden hade skapat nya arbetssätt genom att börja agera annorlunda i sin vardagspraktik, de erövrade insikterna hade översätts till handling. Darsø (2004) menar att för att skapa en förändring genom den konstnärliga processen handlar det om ett lärande där känslor, visioner och passioner är involverade. Men för att en förändring ska kunna ske i en organisation bör det finnas både fysiskt utrymme och framförallt tid till reflektion och stöd från ledningen för att något konkret ska kunna materialiseras. Dock vill jag ändå understryka i linje med Langley et al. (2013) att förändring eller lärandet inte utvecklas statiskt och linjärt från fas till fas, utan det handlar om iterativa processer som kontinuerligt pågår.

### **5.3. Estetiska perspektivet, konstnärliga interventioner och organisationskulturen**

Det estetiska perspektivet kan bidra till förståelsen av en konstnärlig interventionsprocess genom att exemplifiera med hjälp av en professionell kreativ och konstnärlig produktion hur en sådan arbetsprocess involverar patos, ett sätt att uppfatta och förnimma verkligheten, med starka känslor involverade och som hör till den estetiska upplevelsen. Ofta är kreativa processer både individuellt och i grupper frustrerande, fulla av spänningar och olika lösningar testas fram och tillbaka, iterativt, tills något nytt så småningom uppstår (Austin & Devin, 2003; Darsø, 2004; Austin & Darsø, 2009; Soila-Wadman & Köping, 2009). I en arbetsgrupp inom konst- och kulturproducerande verksamhet är man medveten om dessa passioner och den estetiska sensibiliteten i kommunikationen (Gagliardi 1996). Starka känslor som kan uppstå i en konstproducerande grupp kan betraktas som den energi som för en konstnärlig process vidare. Att trigga fram sådana kan förstås som en medveten strategi (Soila-Wadman, 2007). Likväl kan lekfullhet i arbetsprocessen underlätta förståelsen för paradoxala situationer och tolkningar och därmed öppna upp för att något nytt kan uppstå (Guillet de Monthoux & Statler, 2008; Parush & Koivunen, 2014; West, 2015).

Men som Gagliardi (1996) menar finns den estetiska sensibiliteten och passioner i alla organisationer. Dessa är dock inte nödvändigtvis uppmärksammade, eller medvetet upplevda och uttryckta utanför det konst- och kulturproducerande estetiska fältet. Det är en åsikt som stöds av flera forskare (Darsø, 2004; Strati, 1999, 2010; Meisiek & Barry, 2014).

I början fanns en nyfikenhet hos Team Linden för deltagande i olika lekar samt för utforskande enligt den öppna arbetsmetoden. Den

positiva inställningen byttes dock så småningom till motstånd mot de kreativa övningarna där medlemmarna menade att de inte kunde se sambandet mellan övningarna och deras vardagliga arbete. Några medlemmar i Team Linden betraktade inledningsvis sig själva som icke-kreativa och påpekade att den organisationskultur i Förbundet inom vilken man var van vid att arbeta var målstyrd och där prestationer dokumenterades numeriskt. Däremot ville de känna att de gjorde sina arbetsuppgifter väl. Således upplevdes känslor av frustration i Team Linden eftersom det förhållningssätt som Konstnären ville förmedla skiljde sig från det vardagliga. Detta skapade en paradoxal situation då avsikten från Förbundet var att delta i detta samarbetsprojekt med en konstnärsorganisation för att man skulle lära sig ett annorlunda sätt att se och agera än det som traditionellt hade definierats av organiseringskulturen på Förbundet. I konstnärliga interventioner som en förändringsfrämjande metod i enlighet med AIRIS-metodikens anses just dessa krockar mellan olika tankesätt, det ekonomiska och konstnärliga, vara det som frigör kreativiteten (Styhre & Eriksson, 2008; Grzelec & Prata, 2013; Berthoin Antal & Strauß, 2014).

#### **5.4. Utmaningar – kreativitet, motstånd, förändring, ledarskap**

Inom kreativitetsforskning har det diskuterats hur olika typer av restriktioner som till exempel snävt definierade uppgiftsramar eller en stark kontroll av arbetsprocesser kan påverka en arbetsgrupps kreativitet (Caniels & Ritschel, 2015). Huruvida de hindrar eller främjar kreativitet beror på flera komplexa aspekter i situationen. En organisationskultur kan till exempel sätta restriktioner på vad man kan göra och hur brett och vitt man kan söka (Biehl Missal, 2013; Berthoin Antal & Strauß, 2014).

Att det finns flera aktörer med varierande intressen som påverkar förändringsprocesser i en organisation uppmärksammas av Thomas et al. (2011). Baserat på min forskningsansats processtänkande (Chia & Tsoukas, 2002; Langlely et al., 2013) och relationell konstruktionism (Friedman, 2011; Hosking et al., 1995; Hosking, 2011; Staut & Staton, 2015) förstår jag utvecklingen av kreativitet och förändring i organisatoriskt samband som att något nytt bryter fram då enskilda individers aktioner i något sammanhang sker i interaktion i en grupp. Mångfald i en arbetsgrupp där individer bland annat har olika personlighets- och kompetensprofiler anses vara något som främjar kreativitet. (Hemlin et al., 2013; Caniels et al. 2014).

Team Linden var medvetet sammansatt så att det var heterogent. Motståndet i förändringsprocessen i AIR-projektet kan tolkas dels som att det fanns flera sinsemellan olika åsikter i gruppen, men även att tilliten i gruppen inte var speciellt stark i början av projektet. Motstånd

ses dock av flera som en kreativitetsfrämjande aspekt och som en del av processen. Det föreslår t.ex. Ford & Ford, (2010), Thomas & Hardy (2011), Thomas et al. (2011) och Biehl-Missal (2013). Att det finns varierande organisatoriska, individ- och gruppnivåer vilka kontinuerligt påverkas av och påverkar varandra är något som flera forskare menar bör beaktas i analysen av kreativa strävanden i en organisation (Csikszentmihalyi, 1996; Hemlin, 2008; Mumford et al., 2012; Berthoin Antal & Strauß, 2014).

Inom kreativitetsforskning har flera den åsikten att ett harmoniskt arbetsklimat bör betraktas som gynnsamt för kreativiteten, men Hemlin (2008) menar att för mycket harmoni kan vara hämmande och det behövs även impulser utifrån. En av situationerna där starka känslor kunde uppmärksammas i detta projekt var Fokusgruppsamtalet som jag anordnade i AIR-projektets Aktionsplanfas och där teamet med emfas kunde sätta ord på sin frustration. De upplevde även pressen att kunna dokumentera i numeriska rapporter hur produktiva de hade varit för att kunna lämna dessa rapporter till en högre organisatorisk nivå. Detta ledde till att de krävde planer och struktur från Konstnären för workshops, medan Konstnären däremot talade om tillit till den öppna arbetsprocessen. Det förekom en bristande tillit i Team Linden gentemot Konstnären och en tröghet, närapå en låsning, i processen växte så småningom fram under första halvan av året. Enligt Thomas & Hardy (2011) kan ju frustrationer, konflikt och motstånd betraktas som den energi som lyfter fram olika uppfattningar om vad deltagare i en förändringsprocess upplever som viktigt. I mötet som anordnades efter fokusgruppen med personer i chefspositioner i både Förbundet och Konstnärliga Matchmakers diskuterades problematiken igenom och det ledde till ett beslut om att gå vidare. Istället för att konflikterna och låsningen i AIR-projektet skulle ha eskalerat till en personlig konflikt mellan Team Linden deltagarna och Konstnären, vilket Janssen & Giebels (2013) menar kan ske i konfliktfulla situationer och blockera vidare kreativa handlingar, kunde den produktiva dialogens (Tsoukas, 2009) betydelse skönjas. Skillnaderna mellan ekonomisk logik och konstnärlig logik kunde åtminstone delvis förklara de olika förståelserna angående projektets mål och arbetssätt. Dessa kontroverser kunde sedan med ett starkt engagemang diskuteras igenom och en tillräckligt fungerande samsyn för projektets fortsättning uppnås.

Utöver de olika tankesätten mellan ekonomiskt och konstnärligt tänkande kan man även förstå den konfliktfyllda, låsta situationen utifrån vad Taylor & Ladkin (2009) noterar, att gruppen kan ha en bristande tillit till sin egen kreativa förmåga. Konstnären menade att Team Linden borde ha litat på hennes yrkeskompetens och erfarenheter som konstnär och att man går fram och tillbaka i en skapande process, Austin & Devin



(2003) talar om den iterativa processen som typisk för den konstnärliga processen. Austin & Darsø (2009) talar även om behovet av att härda ut den känsliga, ångestskapande fasen i en konstnärlig process då man egentligen inte har några garantier för att det kommer att bli något.

När det gäller att leda kreativa strävanden i den här typen av interventionsprojekt kan man hänvisa till det som Mainemelis et al. (2015) talar om som integration, att medarbetarnas kreativitet och de olika lösningar vilka i samarbete växer fram främjas och är grunden för fortsatt verksamhet. I det här projektet handlade det inte om att personer i chefspositioner hos Förbundet eller Matchmakers skulle ha gett direktiv eller konkret blandat sig i processen i workshops. Det är ett annat sätt som Mainemelis et al. (ibid.) lyfter fram på hur ledarskap kan påverka en kreativ process och där några menar att för mycket kontroll kan vara hindrande för kreativitet (Caniels et al. 2014). Team Linden fick tämligen självständigt pröva sig fram.

Från Förbundets sida poängterades att Team Linden inte skulle fastna blint på de numerära målen som var satta för AIR-projektet från huvudorganisationen utan fortsätta att koncentrera sig på utforskandet i övningarna i kreativitetsworkshops. Konstnärens avstämningsmöten med Matchmakers Processledare före en workshop handlade inte heller om att ta emot några direktiv utan baserades på dialoger där de diskuterade igenom vad som skulle göras i workshops och hur det skulle göras. Från Matchmakers sida lyftes fram vikten av tillit gentemot konstnären men även för den kreativa processen; att lita på lärandet i processen som flera poängterar (Berthoin Antal & Biehl Missal, 2011; Darsø, 2004; Austin & Darsø, 2009). Att AIR-projektet skulle kunna betraktas som gynnsamt i båda organisationerna, Förbundet och Matchmakers, främjade även chefernas intressen. Att en kreativ process får stöd och legitimitet från chefer på högre hierarkiska nivåer i organisationen anses vara önskvärt för projektets framskridande (Amabile et al., 2004; Hemlin 2008; Mumford et al., 2012; Berthoin Antal & Strauß, 2014) vilket visade sig i detta projekt då de ansvariga personerna i chefspositioner deltog i möten med vilja och engagemang.

## 6. Slutord

I den här texten har den översiktliga forskningsfrågan varit vad det är som sker i ett konstnärsdrivet interventionsprojekt exemplifierat genom en longitudinell fallstudie i en testgrupp. Konstnärliga interventioner kan ha långsiktiga personliga och organisatoriska konsekvenser; vad som kommer ut av en sådan process kan inte identifieras i förväg. Tidsaspekten bör uppmärksammas även med tanke på vilka resultat förväntas av interventionerna, det kan dröja innan effekterna kan visa sig. Detta AIR-projekt har betraktats som en lärdomsprocess för kreativitet och där motstånd mot en förändring har bedömts som en kreativitetsfrämjande aspekt. Studien uppmärksammar hur den deltagande testgruppen under det ett-år-långa AIR-projektet har lärt sig att använda konstnärliga metoder i sin arbetspraktik där framförallt användningen av de visuella medlen har utvecklats liksom förmågan att sätta ord på idéerna och reflektionerna.

I analysen har det tagits i hänsyn att AIR-projektet sker i en organisatorisk kontext där individuella, grupp och organisatoriska nivåer sinsemellan påverkar varandra. Studien har inte använt sig av individperspektivet i analysen i betydelsen att studera de specifika personernas karaktärsdrag, utveckling eller motivation, inte heller har organisationerna diskuterats mer ingående än som exempel för sina verksamhetsfält. Det bör understrykas att studiens huvudfokus har handlat om hur processen i mötet med konsten och det öppna, utforskande arbetssättet har pågått. Studien ger ett bidrag på området art & management och vill därmed skapa mer legitimitet för forskningsområdet, vilket har efterfrågats. Studien vill även lyfta fram vikten av att inkludera det estetiska perspektivet i vår förståelse av världen. Det har inte tillhört huvudfåran varken i organisationsanalys eller inom kreativitetsforskning.

Innan studien startade var jag medveten om konflikten som de olika tankesätten, ekonomiskt och konstnärligt, kunde förorsaka. Jag blev dock överraskad av de starka känslorna av frustration och näst intill låsning som skedde i den kreativa processen i AIR-projektet under våren 2013. Även om det ursprungligen fanns en önskan i Team Linden att lekfullt experimentera för att finna nya arbetspraktiker, vilket visserligen så småningom började ske under våren, så tolkade gruppen dock förväntningarna från högre organisatoriska nivåer om att uppnå de uppsatta kvantitativa målen som pressande. Det ledde till mycket oro i gruppen.

Deltagande i de utforskande övningarna upplevdes som att de inte hade att göra med den vardagliga aktiviteten och leken upplevdes som tidsslöseri. Gruppen krävde planer, strukturer och riktlinjer

från Konstnären som å sin sida menade att det hindrade den kreativa processen som borde ha byggts på ett öppet, utforskande arbetssätt. Genom stödjande dialoger, som så småningom organiserades med Förbundets regionala chef och Konstnärliga Matchmakers chefer och där även forskarna aktivt deltog, blev det klart att Team Linden hade tolkat dessa förväntningar något för strikt. AIR-projektet fortsatte sedan med förnyat engagemang till slutet av 2013 när det avslutades.

I samtal med Team Linden där även Regionchefen deltog i november 2014 konstaterades det att trots att deltagandet i AIR-projektet hade varit rätt så omtumlande under den första halvan av projektet så hade det varit en givande resa. Jämfört med andra konstnärliga interventionsprojekt (Berthoin Antal & Strauß, 2013; 2016) kunde liknande effekter noteras på individ- och gruppnivå, som

- Aktivering - Upplevelsen av både positiva och negativa erfarenheter och starka känslor som frustration och glädje samt lek gav stimulans och skapade energi.
- Att se mer och annorlunda - Förmåga till reflektion hade ökat i gruppen och gav nya perspektiv. Synen på Förbundets målgrupper hade vidgats. Nya arbetsmetoder utvecklades.
- Personlig utveckling - Upptäckt av "hur gör jag saker i min vardag". Upplevelse av ökad mod att testa nytt. Utveckling av färdigheter, framförallt att utnyttjande av visuella tekniker.
- Utökad samarbetsförmåga - Gruppsammanhållningen hade ökat och det fanns ett tillitsfullt klimat i gruppen där interaktionens betydelse för att dela idéer och diskutera igenom dessa uppskattades. Återkommande kreativa och roliga aktiviteter var inplanerade i veckoarbetsscheman.

Berthoin Antal & Strauß (2013) genomgång av ett stort antal interventionsprojekt pekar på att bara ett fåtal av de genomgångna interventionsprojekten visade strategiska och operativa effekter. I detta projekt kunde sådana effekter noteras i och med att nya arbetsrutiner för att värva medlemmar hade vuxit fram och det kunde även märkas förändringar inom områden som marknadsföring, strategi, produktutveckling samt produkt- och tjänstekvalitet. Ett av Förbundets syften med AIR-projektet var just att förbättra Förbundets 'Human Resource' utveckling och hitta former för ett mera tillfredställande arbetsliv för Förbundets medarbetare. Gruppens medlemmar upplevde att AIR-projektet hade bidragit till ett mer tillfredställande arbetsliv. Visserligen handlade det om effekter som huvudsakligen hade uppstått i testgruppen och hur gruppens lärdomar kan ha fått en vidare betydelse för hela organisationen i längre perspektiv är något som skulle behöva undersökas i en studie längre fram. Effektivitet och produktivitet kan

tolkas ha ökat i Förbundet på Team Lindens verksamhetsområde med tanke på att till och med det kvantitativa målet om att få 8000 nya medlemmar två år efter AIR-projektets start var nära att uppnås. Det är dock svårt att säga hur stor del av det som kunde tillskrivas till Team Linden och AIR-projektet

Utifrån min utgångspunkt att se på AIR-projektet som en process i tiden uppmärksammade jag att det som skedde under projektet och hur deltagarna reflekterade över dessa skeenden varierade under tiden. Emellanåt flöt workshops smidigt, det fanns glädje och mycket humor samt det skämtades friskt. Emellanåt mötte processen motstånd vilket kulminerade vid Handlingsplansfasen. Motståndet och konflikter visade sig starkt i det kreativa idégenereringsarbetet vars resultat senare skulle presenteras till kollegorna i Förbundets regionkontor. I mindre grad kunde motstånd uppmärksammas även i den kreativa brainstorming fasen i PechaKucha arbetet inför planeringen av informationspresentation till Förbundets klienter. Från några teammedlemmar hördes klagomål angående pressen att prestera något nytt och kreativt. I båda dessa situationer var själva arbetsuppgiften meningsfull utifrån Team Lindens arbetsbeskrivningar. Ett sätt att tolka klagomålen kunde vara att de uttryckte den ångest som flera författare noterar både från konstvärlden och från organisationer involverade i konstnärliga interventioner angående ansträngningen att överskrida tröskeln till det obekanta. Efteråt i båda situationerna berättade deltagarna om sin känsla av glädje och tillfredställelse efter att ha presenterat sina slutsatser för målgrupperna samt fått uppskattande feedback från dessa.

Det är inte märkligt att en organisation som satsar pengar på konstnärliga interventioner för att utveckla sin verksamhet vill få positiva resultat för sitt engagemang. Mitt syfte i studien har dock inte varit att bedöma detta AIR-projekt i termer av framgångsrikt eller misslyckat. Jag har velat tolka deltagarnas möte med konsten som att det är i detta möte som konstnären och deltagarna tillsammans har haft möjlighet att skapa ett utrymme där det vanliga, vardagliga kan överskridas och där något nytt, kreativt kan växa fram. När man bedömer effekter av ett interventionsprojekt har jag utgått från den tanke som Austin & Darsø, (2009) presenterar att själva utgångspunkten för projektet är att man utforskar vad det är som åstadkoms/skapas när man deltar i en framväxande, kreativ kollektiv process och där det som man åstadkommer är något oförutsägbart i förväg. Målen som man hade i början har kanske ändrats under processens gång och nya möjligheter har vuxit fram allteftersom. Det här förhållningssättet kan förslagsvis berika vanlig organisatorisk verksamhet, där det utöver de rationella övervägandena, till exempel inom beslutsfattandet, synvinkeln utvidgas till att innefatta det som uppmärksammas genom det estetiska

perspektivet, sådant som känslor, fantasi, improvisation och intuition.

Om en organisation vill engagera sig i en konstnärlig intervention föreslår jag att man istället för en snäv strävan efter instrumentella mål, ser den som ett äventyr, något där man öppnar upp och skapar utrymme för utforskandet av nya möjligheter med en estetisk sensibilitet som tillåter överskridandet av det vanliga och vardagliga. En rekommendation som jag gör för motsvarande framtida projekt är att från allra första början tydligt försäkra sig om att huvudorganisationen och cheferna står bakom projektet och är villiga att stödja, legitimera och investera i projektet. Det måste klargöras för deltagarna för att det ska finnas mod att experimentera och utforska. Berthoin Antal & Strauss (2016) diskuterar att om ett konstnärligt interventionsprojekt ska bli givande bör ansvaret för projektets genomförande inte ligga enbart på konstnären eftersom organisationskulturen inom vilken projektet ska genomföras skapar ramar som både kan gynna eller begränsa ett projekt. Denna uppfattning bekräftas i detta AIR-projekt.

En annan rekommendation är att den konstnärsorganisation som ska driva ett motsvarande projekt från första början betonar betydelsen av att ett förändringsprojekt där konstnärliga metoder används kan vara frustrerande, beröra känslor och är något där utfallen inte kan vara kända i förväg. Det underlättar om deltagarna känner tillit till processen och ser en förändring som ett fenomen som sker i tiden. Det är en poäng om det tydligt uttalas av den konstnärliga ledaren i början av ett projekt.

Om kravet är att medarbetarna, ibland mot deras egen vilja, ska delta i olika typer av estetiska och emotionella aktiviteter som kan leda till att ett konstnärligt motstånd uppstår, behöver konstnärens roll som en samarbetspartner tydliggöras för deltagarna. Dvs. att det konstnärliga projektet borde handla om ett framväxande samarbete mellan konstnären och organisationsdeltagarna där konstnären har rollen som en aktör med konstnärlig yrkeskompetens, inte som en expert på organisationsspecifika lösningar, och att båda parter har ansvar för processen. Utöver själva innehållet i yrkeskunskapen med olika konstnärliga metoder, kan konstnärens estetiska kompetens användas för att stimulera och iscensätta situationer där ett nytt, annorlunda sätt att se på sig själv och sin omgivning kan uppstå. Därigenom kan det öppna arbetssättet växa fram och tränas. Samtidigt ska man inte underskatta betydelsen av en god planering av ett förändringsprojekt. Erfarenheter baserade exempelvis på designtänkandet (Liedtka & Ogilvie, 2011; Soila-Wadman & Svengren Holm, 2016) kan utnyttjas även i konstnärliga interventioner, visserligen bör man vara medveten om att det inte alls är ovanligt att planerna behöver ändras.

Jag anser vidare att i ett konstnärligt/kreativt interventionsprojekt där något nytt ska uppstå kan konflikter, friktioner och motstånd

till och med vara önskvärda. Detta oberoende av om det handlar om olika logiker som konst och ekonomi eller andra möten mellan flera intressenter med sinsemellan olika åsikter på organisations-, grupp- och individnivåer. Erfarenheterna från konstvärlden belyser behovet av att acceptera den osäkerhet som ofta uppstår i en kreativ process. Även om dessa konfrontationer kan vara smärtsamma, kan de användas som en energikälla och ge information om viktiga aspekter i deltagarnas både yrkesmässiga och personliga liv. Om det finns ett tillåtande kreativt klimat på arbetsplatsen kan friktioner och konflikter bemötas med hjälp av lekfulla övningar, dialoger och förhandlingar i syfte att göra de olika attityderna synliga och därigenom underlätta förståelsen samt handlandet i komplexa och paradoxala situationer på ett kreativt sätt.

### ***Framtida forskningsfrågor***

En vistelse på forskningsfältet under ett år har gett mycket empiriskt material och under forskningsprocessen har flera olika frågeställningar kommit fram som förtjänar att studeras vidare. Att studien har använt sig av ett antal teoretiska perspektiv har föranlett att vissa frågor bara har berörts flyktigt. Flera frågor skulle ha tjänat på en mer ingående teoretisk analys. Därmed finns flera ingångsportar till att göra fördjupade studier av det befintliga empiriska materialet genom att problematisera det på ett annat sätt utifrån fördjupade eller andra teoretiska infallsvinklar. Exempelvis finns ljudinspelningar från flera möten som kunde analyseras med tanke på en teoretisk fördjupning angående dialogen.

En ständigt aktuell fråga inom organisationsteori handlar om ledarskap. Således skulle en fördjupad studie kunna göras på hur makt och ledarskap sker under en konstnärlig interventionsprocess och som beaktar ledare, medarbetare och förändringsagenter i ett relationellt perspektiv. Likaså kunde skeendet i gruppen analyseras utifrån den forskning som gjorts tidigare om grupputveckling.

Utifrån en kritisk diskurs har kreativitetsforskningen blivit ifrågasatt dels som en modedeföreteelse, dels har frågan om manipulation i och med emotionella, kreativa och konstnärliga interventioner ställts. Det har ifrågasatts om en människa ständigt ska delta i kreativitetsövningar, utvecklingsprojekt och konstnärliga workshops vilket pekar på behov av mer forskning om motstånd mot konstnärliga interventionsprojekt.

Även frågan om hur en konstnär ser på sin roll som förändringsagent i en icke-konst- eller kulturproducerande verksamhet har bara berörts flyktigt i denna studie. Det är också en fråga som behöver beforskas mer. Konstnärliga interventioner har pågått nationellt och internationellt under ett antal år och det finns ett flertal konstnärer vilkas erfarenheter som förändringsagenter att driva en läroprocess baserad på konstnärligt förhållningssätt kan utforskas vidare. Eftersom kreativitet i en

organisation påverkas av det förflutna, nuet och framtiden kan man fundera vidare på tidsaspekten. Med tanke på storytellingperspektivet kan man fråga vilka berättelser som redan är på plats. Således: vilken berättelse kan man, eller skall man, skriva om när det gäller en konstnärlig intervention?

## 7. Referenser

- Agars, M. D., Kaufmann, J. C., Deane, A. & B. Smith (2012) Fostering Individual Creativity Through Organizational Context: A review of Recent Research and Recommendations for Organizational Leaders. I M. D. Mumford (red.) *Handbook of Organizational Creativity*. London: Elsevier, 271–291.
- Alvesson, M. & K. Sköldbörg (2009) *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London: Sage.
- Alvesson, M. & S. Sveningsson (2008) *Förändringsarbete I organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. & A. Spicer (2012) 'Ledarskapsteorier'. I M. Alvesson & A. Spicer (red.) *Ledarskapsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur, 19–48.
- Amabile, T. M. (1996) *Creativity in Context*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. & S. J. Kramer (2004) Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1): 5–32.
- Austin, R. & L. Darsø, (2009) Innovation Processes and Closure. I N. Koivunen & A. Rehn (red.) *Creativity and the Contemporary Economy*. Malmö: Liber, 55-81.
- Austin, R. & L. Devin (2003) *Artful Making, What Managers need to Know About How Artists Work*. Upper Saddle River, NJ: FT Prentice Hall and Pearson Education.
- Baer, M. (2012) Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations. *Academy of Management Journal*, 10(55): 1102–1119.
- Bale, K. (2010) *Eстетik. En introduktion*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.
- Barret, F. J. (2000) Cultivating an Aesthetic of Unfolding: Jazz Improvization as a Self -organizing System. I S. Linstead & H. Höpfl (red.) *The Aesthetics of Organization*, London, UK and Thousand Oaks, USA: Sage, 228–245.
- Barry, D. & S. Meisiek (2010) Seeing more and seeing differently. Sensemaking, Mindfulness and the Workarts. *Organization Studies*, 31(11): 1505–1530.
- Bechky, B. (2006) Gaffers, Gofers, and Grips: Role-Based Coordination in Temporary Organizations. *Organization Science*, 17(1): 3–21.
- Becker, H. (1882) *Art Worlds*. Berkeley: University of California Press.
- Bergström, O., Styhre, A. & P. Thilander (2014) Paradoxifying Organizational Change: Cynicism and Resistance in the Swedish Armed Forces. *Journal of Change Management*, 14(3): 384–404.
- Berthoin Antal, A. (2009) *A Research Network for Evaluating the Effects of Artistic Interventions in Organizations*. Gothenburg: TILLT Europe.



- Berthoin Antal, A. (2011) *When Arts enter Organizational Spaces: Implications for Organizational Learning*. Berlin: Social Science Research Center.
- Berthoin Antal, A. (2013) Art-based Research for Engaging Not-Knowing in Organizations. *Journal of Applied Arts and Health*, 4(1): 67–76.
- Berthoin Antal, A. (2014) When Arts enter Organizational Spaces: Implications for Organizational Learning. I A. Berthoin Antal, P. Meusbürger & L. Suarsana (red.) *Learning Organizations: Extending the Field*. Dordrecht: Springer, 177–201.
- Berthoin Antal, A. & A. Strauß (2013) Artistic Interventions in Organizations: Finding Evidence of Values-added. *Creative Clash Report*, Berlin.
- Berthoin Antal, A. & A. Strauß (2014) Not only art's task – Narrating bridges between unusual experiences with art and organizational identity. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1): 114–123.
- Berthoin Antal, A. & A. Strauß (2016) Multi stakeholder perspectives on searching for evidence of values added in artistic interventions in organizations. I U. Johansson Sköldbäck, J. Woodilla & A. Berthoin Antal (red.) *Artistic interventions in organizations*, London and New York: Routledge, 57–80.
- Beyes, T. & C. Steyaert (2013) Strangely Familiar: The Uncanny and Unsiting Organizational Analysis. *Organization Studies*, 30(10): 1445–1465.
- Biehl-Missal, B. (2013) “And if I don't want to work like an artist...?” How the study of artistic resistance enriches organizational studies. *ephemera, theory & politics in organization*, 13(1): 75–98.
- Biehl-Missal, B. & A. Berthoin Antal (2011) The Impact of Arts-based Initiatives on People and Organizations: Research Findings, Challenges for Evaluation and Research and Caveats, KEA-European Affairs, Giełda Papierów Wartościowych (red.), Warsaw Stock Exchange, Poland. (hämtad 2016-05-04, [www.academia.edu/BerthoinAntal](http://www.academia.edu/BerthoinAntal) )
- Bourriaud, N. (2002) *Relational Aesthetics*. Les presses du réel.
- Brown, T. (2009) *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*, New York: Harper Business.
- Bryman, A. & E. Burgess (2015) *Business research methods*. Oxford: University Press.
- Caniels, M. C. J., De Stobbeleir, K. & I. De Clippeler (2014) The Antecedents of Creativity Revisited: A Process Perspective. *Creativity and Innovation Management*, 23(2): 96–110.
- Caniels, M. C. J. & E. F. Rietzschel (2015) Organizing Creativity: Creativity and Innovation under Constraints. *Creativity and Innovation Management*, 24(2): 184–96.
- Chia, R. (1997) Thirty years on: From organizational structures to the organization of thought. *Organization Studies*, 18(4): 685–707.

- Chia, R. & I. R. King (1998) The Organizational Structuring of Novelty. *Organization*, 5(4):461–478.
- Chia, R. & H. Tsoukas (2002) On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5): 567–582.
- Clifford, J. & G. E. Marcus (1986) *Writing culture*. London: University of California Press.
- CREATIVEClash, [www.creativeclash.eu](http://www.creativeclash.eu), (hämtad 2017-04-23).
- Csikszentmihályi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- Csikszentmihályi, M. (1996) *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins.
- Cunliffe, A. L. & G. Karunanayake (2013) Working Within Hyphen-Spaces in Ethnographic Research. *Organizational Research Methods*, 16(3): 364–392.
- Czarniawska, B. (1998) *A Narrative Approach to Organization Studies*. London: Sage.
- Czarniawska, B. (2014) *Ute på fältet, inne vid skrivbordet*. Lund: Studentlitteratur.
- Danius, S., Sjöholm, C. & S.-O. Wallenstein (red.) (2012) Inledning. *Aisthesis. Estetikens historia, del 1*. Stockholm: Thales bokförlag, 9–15.
- Darsø, L. (2004) *Artful Creation: Learning-Tales of Art in Business*. Fredriksberg, DK: Samfundslitteratur.
- Darsø, L. (2016) Art in business from 2004 to 2014. From experiments in practice to research and leadership development in artistic interventions. I U. Johansson Sköldböck, J. Woodilla & A. Berthoin Antal (red.) *Artistic interventions in organizations*. London and New York: Routledge, 39–55.
- DeFillippi, R., Grabher, G. & C. Jones (2007) Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5): 511–521.
- DeFillippi, R., Rieple, A. & P. Wikström (red.) (2016) *International Perspectives on business innovation and disruption in design*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Denti, L. (2013) *Leadership and Innovation in Research & Development Teams*. Department of Psychology, University of Gothenburg.
- Eidinow, E. & R. Ramirez (2016) The aesthetic of storytelling as a technology of the plausible. *Futures*, 84 (Part A): 43–49.
- Evrard, Y. & F. Colbert (2000) Arts Management – A New Discipline Entering the New Millennium. *International Journal of Arts Management*, 2(2): 4–13.
- Fineman, S. (2008) *The Emotional Organization: Passions and Power*. Oxford, UK and Malden, MA, USA: Blackwell Publishing.

- Florida, R. (2006) *Den kreativa klassens framväxt*. Göteborg Daidalos.
- Florida, R. (2012) *The Rise of the Creative Class - Revisited*. New York: Basic Books.
- Follet, M. P. (1919) *Community is a process*, <http://folletfoundation.org/writings>, (hämtad 2011-05-31).
- Follet, M. P. (1924) *Creative experience*, <http://folletfoundation.org/writings>, (hämtad 2011-05-31).
- Ford, J. D. & L. W. Ford (2010) Stop Resistance to Change and Start Using it. *Organizational Dynamics*, 39(1): 24–36.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & A. D'Amelio (2008) Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33(2): 362–377.
- Foucault, M. (1980) *Power/Knowledge*. New York: Pantheon.
- Friedman, V. J. (2011) Revisiting Social Space: Relational Thinking about Organizational Change. *Research in Organizational Change and Development*, 19(7): 233–257.
- Gagliardi, P. (1996) Exploring the aesthetic side of organizational life. I C. Clegg, C. Hardy & W. Nord (red.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Graham, P. (red.) (1996) *Mary Parker Follet – Prophet of Management. A Celebration of Writings from 1920s*. Boston MA: Harvard Business School.
- Guillet de Monthoux, P. (1993) *De sublimes konstnärliga ledning. Estetik, Konst och Företag*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag AB.
- Guillet de Monthoux, P. (2004) *The art firm: aesthetic management and metaphysical marketing*. Stanford: Stanford University Press.
- Guillet de Monthoux, P., Gustafsson, C. & S.-E. Sjöstrand (red.) (2007) *Aesthetic leadership. Managing Fields of Flow in Art and Business*. London, UK and New York, USA: Palgrave Macmillan.
- Guillet de Monthoux, P. & M. Statler (2008) Aesthetic Play as an Organizing Principle. In D. Barry & H. Hansen (red.) *The Sage Handbook New Approaches to Management and Organization*. London, UK and LA, USA: Sage, 423–35.
- Gustafsson, C. (1994) *Produktion av allvar*. Stockholm: Nerenius & Santerus.
- Grzelec, A. & Prata, T. (2013) *Artists in organizations – mapping of European producers of artistic interventions*. Göteborg: TILLT, Creative Clash. ([www.TILLT.se](http://www.TILLT.se), hämtad 2014-05-16)

- Hancock, P. & M. Taylor (2008) *It's All Too Beautiful: Emotion and Organization in the Aesthetic Economy*. I S. Fineman (red.) *The Emotional Organization: Passions and Power*. Oxford, UK and Malden, MA, USA: Blackwell Publishing, 202–217.
- Haselwanter, O. (2013) *Towards curated business development, using art and design*. Master's thesis in Business & Design. School of Design and Crafts/ School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg, Sweden.
- Hatch, M. J., Kostera, M. & A. Kozminski (2005) *The three faces of leadership: Manager, artist, priest*. Malden, Mass: Blackwell.
- Hemlin, S. (2008) *Kreativa kunskapsmiljöer I bioteknik*. Lund: Nordic Academic Press.
- Hemlin, S., Allwood, C. M., Martin, B.R. & M. D. Mumford (2013) *Creativity and Leadership in Science, Technology, and Innovation*. New York: Routledge.
- Hemlin, S. & L. Olsson (2011) Creativity-Stimulating Leadership: A Critical Incident Study of Leaders' Influence on Creativity in Research Groups. *Creativity and Innovation Management*, 20(1): 49–58.
- Hernes, T. & S. Maitlis (red.)(2010) *Process, Sensemaking and Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Hosking, D. M. (2011) Telling Tales of Relations: Appreciating Relational Constructionism. *Organization Studies*, 32(1): 47–65.
- Hosking, D. M., Dachler, H. P. & K. J. Gergen (red.) *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Avebury.
- Jackson, N. & P. Carter (2007) *Rethinking Organizational Behaviour. A Poststructuralist Framework*. Harlow, Essex: Pearson Education.
- Janssen, O. & E. Giebels (2013) When and why creativity-related conflict with co-workers can hamper creative employees' individual job performance. *European journal of work and organizational psychology*, 22(5): 574–587.
- Johansson Sköldberg, U., Woodilla, J. & A. Berthoin Antal (red.) (2016) *Artistic interventions in organizations*. London and New York: Routledge.
- Kalb, P. (2013) *Art since 1980: Charting the Contemporary*. London: Laurence King Publishing.
- Koivunen, N. & A. Rehn (2009) *Creativity and the Contemporary Economy*. Malmö: Liber.
- Koivunen, N. & G. Wennes (2011) Show us the sound! Aesthetic Leadership of symphony orchestra conductors. *Leadership*, 7(1): 51–71.
- Kostera, M. (2007) *Organizational Ethnography*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & S. Brinkman (2009) *Interviews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. London: Sage.

- Köping, A.-S. (2007) The creative compost: playing and conducting musical events. I P. Guillet de Monthoux, C. Gustafsson & S.-E. Sjöstrand (red.), *Aesthetic leadership. Managing Fields of Flow in Art and Business*. London, UK and New York, USA: Palgrave Macmillan, 15-32.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. & A. Van de Ven (2013) Process studies of change in organization and management. Unveiling temporality, activity and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1): 1–13.
- Langley, A. & H. Tsoukas (2010) Introducing “Perspectives on Process Organization Studies”. I T. Hernes & S. Maitlis (red.) (2010) *Process, Sensemaking and Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Lash, S. (1990) *Sociology of Postmodernism*. Chatham, UK: Routledge.
- Law, J. (1994) *Organizing Modernity*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Levasseur, R. (2013) People skills: developing soft skills: a change management perspective. *Interfaces*, 43(6): 566–571.
- Liedtka, J. & T. Ogilvie (2011) *Designing for growth: a design thinking toolkit for managers*. New York: Columbia Business School Press.
- Ligon, G. S., Graham, K. A., Edwards, A., Osburn, H. K. & S.T. Hunter (2012) Performance Management: Appraising Performance, Providing Feedback, and Developing Creativity. I M. D. Mumford (red.) *Handbook of Organizational Creativity*. London: Elsevier, 633–666.
- Linstead, S. & H. Höpfl (red.) (2000) *The Aesthetics of Organization*. London, UK and Thousand Oaks, USA: Sage.
- Mainemelis, C., R. & O. Epitropaki (2015) Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization. *The Academy of Management Annals*, 9 (1), 393–482.
- Meisiek, S. & D. Barry (2014) The science of making management an art. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1): 134–141.
- Mumford, M. D., Hester, K. S. & I. C. Robledo (2012) Creativity in Organizations: Importance and Approaches. I M. D. Mumford (red.) *Handbook of Organizational Creativity*. London: Elsevier, 3–16.
- Mumford, M. D. (red.) (2012) *Handbook of Organizational Creativity*. London: Elsevier.
- Nissley, N. (2010) Arts-based learning at work: economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business. *Journal of Business Strategy*, 31(4): 8–20.
- Parusch, T. & N. Koivunen (2014) Paradoxes, double binds, and the construction of ‘creative’ managerial selves in art-based leadership development. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1): 104–113.
- Paulus, P. B., Dzindolet, M. & N. W. Kohn (2012) Collaborative Creativity – Group Creativity and Team Innovation. I M. D. Mumford (red.) *Handbook of Organizational Creativity*. London: Elsevier, 327–357.

- Pechakucha, <http://pechakucha.org> (hämtad 2015-11-11).
- Polanyi, M. (2009/1966) *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prasad, P. (2005) *Crafting Qualitative Research*. New York: M. E. Sharpe.
- Ramirez, R. (2001) *The Beauty of Social Organization*. München: Accedo.
- Rehn, A. (2009) After Creativity. I N. Koivunen & A. Rehn (red.) *Creativity and The Contemporary Economy*. Malmö: Liber, 249–258.
- Ropo, A. & J. Parviainen (2001) Leadership and bodily knowledge in expert organizations: epistemological rethinking. *Scandinavian Journal of Management*, 17(1): 1–18.
- Russ, M. (2012) Leadership of Creativity: Entity-based, Relational and Complexity Perspectives. I Mumford, M. D. (red.) *Handbook of Organizational Creativity*. London: Elsevier, 457–479.
- Schiuma, G. (2009) *The Value of Arts-Based Initiatives – Mapping the Value Art-Based Initiatives*. <http://www.artsbiz.org> (hämtad 2014-05-13).
- Shalley, C. E. & L. L. Gilson (2004) What Leaders need to know: A Review of Social and Contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1): 33–53.
- Soila-Wadman, M. (2007) Can Art be a Leader? Beyond Heroic Film Directing. I P. Guillet de Monthoux, C. Gustafsson & S.-E. Sjöstrand, (red.) *Aesthetic leadership. Managing Fields of Flow in Art and Business*. London, UK and New York, USA: Palgrave Macmillan, 72-86.
- Soila-Wadman, M. & O. Haselwanter (2014) Design thinking and artistic interventions – tools for understanding and developing organizational creativity. *Swedish Research Journal*, 14(2): 32–42
- Soila-Wadman, M. & A-S. Köping (2009) Aesthetic Relations in Place of the Lone Hero in Arts Leadership: Examples from Film Making and Orchestral Performance. *International Journal of Arts Management*, 12(2): 31–43.
- Soila-Wadman, M. & L. Svengren Holm (2016) Breaking the routines: artistic and design interventions as a tool for developing creativity in organizations. I R. DeFillippi, A. Rieple & P. Wikström (red.) *International Perspectives on business innovation and disruption in design*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 183–203.
- Stenström, E. & L. Strannegård (2013) *Kreativt kapital: om ledning och organisering i kulturella och kreativa näringar*. Stockholm: Botta.
- Stokstad, M. & M. W. Cothren (2014) *Art History*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Stout, M. & C. M. Staton (2011) The Ontology of Process Philosophy in Follet's Administrative Theory. *Administrative Theory & Praxis*, 33(2): 268–292.

- Strati, A. (1999) *Organization and Aesthetics*. London, UK and Thousand Oaks, USA: Sage.
- Strati, A. (2007) Sensible knowledge and practice-based learning. *Management learning*, 38(1): 61–77.
- Strati, A. (2010) Aesthetic Understanding of Work and Organizational Life: Approaches and Research Developments. *Sociology Compass*, 4(10): 880–893.
- Styhre, A. (2013) *A Social Theory of Innovation*. Malmö: Liber.
- Styhre, A. (2014) *How to write academic texts*. Lund: Studentlitteratur.
- Styhre, A. & M. Eriksson (2008) Bring in the Arts and Get the Creativity for Free: A Study of the Artist in Residence Project. *Creativity and Innovation Management*, 17(1): 47–57.
- Styhre, A. & J. Fröberg (2016) Artistic intervention as *détournement* and constructed situations. I U. Johansson Sköldberg, J. Woodilla & A. Berthoin Antal (red.) *Artistic interventions in organizations*. London and New York: Routledge, 107–120.
- Styhre, A. & M. Sundgren (2005) *Managing Creativity in Organizations*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Sutherland, I. (2013) Arts-based methods in leadership development: Affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum. *Management Learning*, 44(1): 25–43.
- Taylor, S. S. & H. Hansen (2005) Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. *Journal of Management Studies*, 42(6): 1211–1232.
- Taylor, S. S. & D. Ladkin (2009) Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development. *Academy of Management Learning & Education*, 8(1): 55–69.
- Thomas, R. & C. Hardy (2011) Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3): 322–331.
- Thomas, R., Sargent, L. & C. Hardy (2011) Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power –Resistance Relations. *Organization Science*, 22(1): 22–41.
- TILLT, [www.tillt.se](http://www.tillt.se) (hämtad 2016-09-01).
- Tsoukas, H. (2009) A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization Science*, 20(6): 941–957.
- Uhl-Bien, M. (2006) Relational leadership theory: exploring the social process of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6): 654–676.
- Van Maanen, J. (1988) *Tales of the Field*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Van Maanen, J. (2011) *Ethnography as Work: Some Rules of Engagement*. *Journal of Management Studies*, 48(1): 218–234.
- Visser, J. (2010) *Database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts 1960–2010*. Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies AIAS, University of Amsterdam.
- Wallenstein, S.-O. (2001) *Bildstrider*. Göteborg: AlfabetaAnamma.
- Weick, K. E. (2007) Drop your tools. On reconfiguring management education. *Journal of Management Education*, 31(1): 5–16.
- Weick, K. E. (2011) Reflections: Change Agents as Change Poets – on Reconnecting Flux and Hunches. *Journal of Change Management*, 11(1): 7–20.
- Welsch, W. (1997) *Undoing Aesthetics*. London: Sage.
- Wennes, G. (2009) Art, Creativity and the new. I N. Koivunen & A. Rehn (red.) *Creativity and the Contemporary Economy*. Malmö: Liber, 35–53.
- West, S. (2015) *Playing at Work: Organizational Play as a Facilitator of Creativity*. Department of Psychology, Lund University.
- Wolff, J. (1993) *The Social Production of Art*. London: The Macmillan Press.