
Det ligger nåt i vad vi säger

Om kommunikation och lärande i två små (kultur)organisationer.

södertörns
högskola
UNIVERSITY COLLEGE

C-uppsats vid institutionen för ekonomi och företagande VT 2006

Författare: Christopher Mair
Charlotta Nordström
Handledare: Tommy Larsson
Program: Konst, kultur & ekonomi

Abstract

Författare: Christopher Mair & Charlotta Nordström

Titel: *Det ligger nåt i vad vi säger*, Om kommunikation och lärande i två små (kultur)organisationer.

Nivå: C

Ämne: Företagsekonomi, organisationsteori

Södertörns högskola

Institutionen för ekonomi och företagande

Program: Konst, kultur och ekonomi

VT 2006

Antal sidor: 64

Denna uppsats behandlar ämnet lärande i organisationer med avseende på små organisationer. Vårt syfte är: *att bidra med en ökad förståelse för hur lärandet påverkas av den interna kommunikationen i små organisationer. Den här förståelsen hoppas vi kan inspirera såväl praktiker som forskare, till att uppmärksamma den interna kommunikationens betydelse för lärandet inom små organisationer.*

Studien består av två fallstudier av kulturorganisationerna Iaspis (samtidskonst) och Raw Fusion Recordings (musik). Urvalet av fallorganisationer motiveras främst av deras storlek, samt att de båda verkar inom konst- och kultursektorn. Vi studerar för att verka inom denna sektor. Ansatsen är deduktiv och utgår från ett ramverk som baseras på forskning inom lärande i organisationer. Vi har genomfört sju kvalitativa intervjuer med medlemmarna i organisationerna, frågorna har vi tagit fram genom att operationalisera indikatorer som vi identifierat i det teoretiska referensverket. Den teoretiska grunden har vi hämtat hos Chris Argyris, Donald Schön, Peter Senge och Karl Weick, bland andra. I likhet med Weick ser vi verkligheten som socialt konstruerad, varför kommunikation spelar en central roll för lärandet.

Några av resultaten som vi nått är att den interna kommunikationen påverkar lärandet på följande sätt:

- Lärandet som uppstår blir främst av single-loop-karaktär.
- Den interna kommunikationen bidrar delvis till att skapa hinder mot lärande i små organisationer.
- Innehållet i den interna kommunikationen präglas i hög grad av händelser i intressentnätverket. (Fallorganisationerna har ett starkt beroende av andra aktörer.)
- I dagsläget används inte den interna kommunikationen aktivt på sätt som skulle kunna göra organisationerna medvetet lärande.
- Den interna kommunikationen erbjuder små organisationer som Raw Fusion och Iaspis goda förutsättningar för att bli medvetet lärande organisationer.

Nyckelord: organisationsteori, lärande, konst, kultur, ekonomi, KKE, kommunikation

Förord

Vi vill med detta förord tacka ett antal personer och organisationer som har gjort denna uppsats möjlig. Ett stort tack till våra handledare, Ann-Sofie Köping och Tommy Larsson, för kommentarer och goda uppslag. Dessutom vill vi tacka de två organisationer som deltagit i studien och alla informanter som ställt upp med tid och engagemang.

Stockholm maj 2006

Christopher & Charlotta

Förord	ii
1 Inledning.....	1
Problemområde och forskningsfråga	1
Syfte	3
Avgränsningar	3
Uppsatsens upplägg	3
2 Teoretisk referensram.....	5
Cybernetik – grunden för lärande. Organisation och omvärld.....	5
Kommunikation	8
Lärande genom kommunikation – hinder och stöd.....	10
Vi måste handla nu!.....	10
Rädsla, revirtänk, okunnighet? – Politiska aspekter	11
Kommunikation och felaktigt lärande	12
Dialoger och diskussioner	13
Identifierade indikatorer	14
3 Metod.....	15
Övergripande	15
Fallstudier	17
Intervjuer som kvalitativ metod.....	18
Deltagande observationer	18
Indikatorer, frågor och svar	19
4 Fallbeskrivningar.....	22
Iaspis.....	22
Single-loop-learning	23
Kommunikationsmedel	23
Feedbackprocesser	24
Tidsperspektiv	27
Mentala modeller och perspektiv på organisation – omvärld.	27
Politiska dimensioner	28
Är kommunikationen präglad av dialog eller diskussion?.....	29
Raw Fusion.....	33
Single-loop-learning	33
Kommunikationsmedel	34
Feedbackprocesser	35
Tidsperspektiv	36
Mentala modeller och perspektiv på organisation – omvärld.	37
Politiska dimensioner	38
Är Kommunikationen präglad av dialog eller diskussion?.....	39
5 Tematisk analys av fallen.....	43
Single-loop-learning	43
Kommunikationsmedel.....	45
Feedbackprocesser.....	46
Tidsperspektiv	49
Mentala modeller och perspektiv på organisation – omvärld.	51
Politiska dimensioner	53
Är kommunikationen präglad av dialog eller diskussion?.....	55
6 Slutsatser	57
7 Vidare diskussion	59
Bilaga 1 Intervjumanus.....	63
Bilaga 2 Intervjumanus.....	64

1 Inledning

Forskning i ämnet *lärande i organisationer* är en påtaglig trend inom organisationsteorin. Sedan Chris Argyris och Donald Schön presenterade ämnet 1978 i boken *Organizational Learning* har forskningen på området utvecklats till att bli centralt de senaste 15 åren inom organisationsteori och managementforskning. Peter Senges bok *The Fifth Discipline* gavs ut första gången 1990 och har bidragit till att göra ämnet populärt hos en större publik.

Den mesta av lärandeforskningen har fokuserat på lärande i stora organisationer, främst inom industriproduktion. Choueke & Armstrong (1998) belyser faktumet att få forskare har valt att fokusera på mindre organisationer inom den företagsekonomiska forskningen. Denna brist på forskning om lärande i mindre organisationer motiverar oss att skriva denna uppsats.

Överhuvudtaget är bristen på ett brett empiriskt material som stödjer lärandeforskningen stor (Easterby-Smith et al., 1999:11).

Problemområde och forskningsfråga

Med avsikten på forskning om lärande i mindre organisationer som bakgrund, vill vi titta närmare på lärande i två små organisationer inom konst- / kulturområdet. Med *små organisationer* menar vi i denna uppsats organisationer med ett väldigt litet medlemsantal, 3-5 personer och med en person i varje position. Ledning och övriga medlemmar inom organisationerna arbetar sida vid sida och under samma tak.

Våra fall består av Iaspis (International Artist Studio Program in Sweden, under Konstnärsnämnden) och Raw Fusion Recordings (ett oberoende skivbolag i Stockholm). Inledningsvis vill vi här skapa en kontext åt fallen genom att beskriva deras fält. Med begreppet "kulturorganisationer" avser vi alla organisationer, statliga eller privata, som är verksamma inom kultursektorn. Kultursektorn definieras i Patricia Deweys artikel (2004:13) som "...ett stort heterogent fält, bestående av individer och organisationer engagerade i skapande, produktion, presentation, distribution, och preservation av estetik, kulturellt arv, och underhållningsaktiviteter, produkter, och artefakter" (e.ö.).

Kulturorganisationer, precis som övriga organisationer är tvingade att säkra sin överlevnad genom anpassning, vilket går som en röd tråd genom lärandeforskningen. Samtidigt behöver kulturorganisationer skapa förutsättningar för kreativ och nyskapande verksamhet och vara innovativa, vilket leder till en dialektik mellan innovation och anpassning. Våra valda organisationer är båda verksamma inom föränderliga och periodvis

turbulenta fält. Idag är det oerhört svårt för oberoende skivbolag att få verksamheten att gå ihop. De måste hela tiden generera inkomst och samtidigt arbeta för kontinuerlig anpassning genom att bland annat utforska nya distributionsvägar och samarbeta med näringslivet. Den kaosartade musikindustrin påverkar inte bara skivbolagen och förlagen, utan alla intressenter i ett skivbolags nätverk (distributörer, skivaffärer, STIM och så vidare).

På samtidskonstscenen sker förändringar som Iaspis måste vara vaksam över för att uppfylla sitt mål med att verka som ett stöd för svenska konstnärer. Enligt Dewey (2004), står kulturorganisationer inför fyra paradigmskiften som vi anser påverkar Iaspis och i viss mån även Raw Fusion Recordings (Iaspis påverkas mer på grund av sin statliga finansiering):

- Globalisering – spänningarna mellan det globala och det lokala. Detta upplevs ofta inom kultursektorn i form av den globala populärkulturens effekter.
- Förändringar i konstsystemet – att konstens discipliner inte längre kan ses som isolerade och oberoende konstarter.
- Kulturpolitiska förändringar – kulturkonceptet har fått större politisk betydelse för beslutsfattande, produktion, distribution, management och en kulturkonsumtion som genomsyrar hela samhället.
- Förändrad finansiering för konsten – Europas statliga stöd för konstarterna har minskat och alternativa, privata finansieringsalternativ undersöks (Dewey 2004:16 ff).

Mot bakgrund av ovan punkter framgår tydligt att omvärlden kräver anpassning av kulturorganisationer vilket i sin tur gör ämnet lärande i organisationer relevant även för organisationer som Iaspis och Raw Fusion. Inom många fält och marknader har lärandeperspektivet tagit fäste som ett medel för att förverkliga en anpassningsbar och samtidigt innovativ organisation, vilket också bör ses som applicerbart på kulturorganisationer.

Enligt Weick (2004) behöver organisationsteoretiker även studera meningsskapande processer genom vilka information förflyttas och även studera vilka ”verkligheter” och ”läranden” som processerna ger upphov till. Kommunikationsprocesser skapar vad som kan kallas lärande, genom sociala processer där individer kommunicerar med hjälp av olika uttrycksformer. Utifrån lärandeforskningen kan konstateras att lärande inom organisationer inte kan ske utan kommunikation (Weick 2001, Senge 1993 1999, Argyris & Schön 1996, Choueke & Armstrong 1998) Senge (1993) menar att en intern fokus, inom organisationen, är en bra utgångspunkt för att bli en lärande organisation. Därför är det av intresse att studera

hur kommunikationen mellan medlemmarna ser ut inom mindre organisationer. Utifrån ovan formulerar vi vår forskningsfråga:

- Hur påverkar intern kommunikation lärandet inom små organisationer?

Syfte

Vårt syfte är att bidra med en ökad förståelse för hur lärandet påverkas av den interna kommunikationen i små organisationer.

Den här förståelsen hoppas vi kan inspirera såväl praktiker som forskare, till att uppmärksamma den interna kommunikationens betydelse för lärandet inom små organisationer.

Avgränsningar

I första hand ligger vår fokus på små organisationer och lärandeforskning, men vi har valt av två små organisationer inom kulturfältet. Urvalet baseras på att vi utbildas för att arbeta inom kultursektorn och har bra förkunskaper till att hantera information inom detta område.

I kombination med vår egen iakttagelse att det inom arts and cultural managementforskningen knappt finns några studier på området,

Vi har valt att avgränsa vår undersökning till att titta på muntlig och skriftlig kommunikation mellan individerna inom de två organisationerna, till exempel samtal och e-mail. Vi har undersökt hur individerna *upplever* sin interna kommunikation och har alltså inte tittat på det faktiska innehållet i till exempel e-mail, eller gjort observationer av vad som sägs under olika former av personalmöten. Vår empiri är därför avgränsad till *föreställningar* som existerar inom organisationerna av hur den interna kommunikationen fungerar.

Vi har även avgränsat vår undersökning till att inte gå djupare in på kulturer inom organisationerna, även om vi snuddar vid dem.

Uppsatsens upplägg

Uppsatsen har en tematisk disposition, vilket innebär att det inte finns någon kronologisk följd, eller att orsak kommer före verkan. Istället har vi samlat fenomen under olika tematiska rubriker, till exempel *Single-loop-learning* och *Kommunikationsmedel*. Den tematiska uppdelningen är genomgående för teorin, fallbeskrivningarna och analysen.

Vi inleder uppsatsen med att presentera vårt teoretiska ramverk, därefter kommer metoddelen. Denna ordning motiveras av att teorin har skapat förutsättningarna för vårt

tillvägagångssätt och avgjort valet av metod. I teoridelen redogör vi och förklarar valda delar av teorier inom lärandeforskningen. I den påföljande metoddelen tar vi upp hur vår metod ser ut och varför vi har valt den. Dessutom ger vi illustrerande exempel på vårt arbetssätt.

Fallbeskrivningarna följer på metoden och varje fall behandlas separat. All empiri är samlad under samma tematiska rubrikindelning för att lättare spåra fenomen vid jämförelse. Efter fallbeskrivningarna kommer analysdelen, där vi gör en jämförande analys utifrån fallstudierna och vår teoretiska referensram sammanfogad under gemensamma rubriker.

Slutsatserna presenteras i slutet, följt av ett diskussionsavsnitt som vi kallar *Vidare diskussion*. Anledningen till detta är att vi efter summeringen av våra slutsatser, vill öppna upp för fortsatt diskussion med vinklar som inspirerats av uppsatsen, men inte nödvändigtvis integrerats i den.

2 Teoretisk referensram

I denna del kommer vi att presentera det teoretiska ramverk som vi kommer att utgå ifrån.

Ramverket består utav valda delar från ett antal teorier och perspektiv inom forskningsområdet, vilka binds ihop av teman som är centrala för denna undersökning. Dessa är alla kopplade till lärande och kommunikation. Perspektiven har mycket gemensamt, även om de olika författarna väljer att uttrycka samma eller liknande fenomen med olika begrepp.

De teorier som lägger större vikt vid kommunikativa aspekter av lärande som social process fokuserar till stor del på kulturbegreppet, vilket följer naturligt av det kommunikativa perspektivet i exempelvis Weick och Ashfords (2001) text. De tar upp att lärande är en social process i vilken normer och värderingar ändras hos individer, vilket påverkar deras sätt att tolka sin omgivning och därigenom påverkar deras handlingsmönster (Weick & Ashford 2001). Argyris och Schön menar att lärande sker när underliggande värderingar ändras och nya perspektiv leder till nya sätt att agera, Senge likaså (Argyris & Schön 1996, Senge 1993). Alltså har de det gemensamt att lärande sker när handlingsmönster ändras till följd av ändrade underliggande värderingar. De hinder mot lärande som identifierats bär även de stora likheter med varandra.

I följande text i detta kapitel börjar vi med att ta upp lärandeperspektiven, cybernetiken och synen på organisationer som organismer. Båda perspektiv lägger stor vikt på organisationens förhållande till sin omvärld. Sedan tar vi upp kommunikationens centrala roll i lärandeprocesserna. Vidare presenterar vi ett antal mekanismer och processer som hindrar respektive bidrar till lärande. Avslutar kapitlet gör en lista med de indikatorer som vi identifierat i vårt teoretiska ramverk.

Cybernetik – grunden för lärande. Organisation och omvärld

Lärandeforskningen inom organisationsteori och managementteori har sin grund i synen på organisationer som självreglerande informationshanterande cybernetiska system, som fick fäste under 1960-talet. Det som utmärker det cybernetiska perspektivet är feedbackprocesser. Till skillnad från linjära envägsmodeller där A ger B som ger C och så vidare, där organisationer sågs som isolerade, tar det cybernetiska perspektivet hänsyn till att B och C även påverkar A, samt att As omgivning, klimatet, påverkas av As handlingar och vice versa. Ett klassiskt exempel är termostaten som mäter temperaturen i rummet och, mot ett enkelt regelsystem, avgör om den ska öka temperaturen, eller inte påverka den. Detta sker i en

kontinuerlig process, där termostaten läser av sin omvärld och handlar efter de kriterier som ställts upp för dess handlande, sedan återigen läser av sin omvärld och handlar och så vidare (Morgan 1997, Hatch 1997).

Precis som en termostat kan verksamheten i organisationer kopplas till feedbacksystem för att övervaka, utvärdera, anpassa och *förändra* verksamheten. Senge (1993) definierar två grundläggande former av feedbackprocesser; *reinforcing* – förstärkande – och *balancing* – stabiliserande.

”Reinforcing (or amplifying) feedback processes are the engines of growth. Whenever you are in a situation where things are growing, you can be sure that reinforcing feedback is at work. Reinforcing feedback can also generate accelerating decline – a pattern of decline where small drops amplify themselves into larger and larger drops, such as the decline in bank assets when there is a financial panic.

Balancing (or stabilizing) feedback operates whenever there is a goal-oriented behaviour. If the goal is to be not moving, then balancing feedback will act as the brakes in a car do. If the goal is to be moving at sixty miles per hour, then balancing feedback will cause you to accelerate to sixty but no faster. The ‘goal’ can be an explicit target, as when a firm seeks a desired market share, or it can be implicit, such as a bad habit, which despite disavowing, we stick to never the less.”(Senge 1993:79-80)

Dessa processer opererar på de individuella, de inomorganisatoriska och de interorganisatoriska planen – organisation–omvärld. Exempel på grundläggande förstärkande sådana är: *word of mouth* inom marknadsföring (Senge 1993). Konkreta exempel på balanserande feedback är kontrollsystem som budgetar, projektutvärderingar, besöksstatistik, marknadsundersökningar och så vidare.

När organisationer genom att använda denna typ av system förbättrar sin förmåga att tolka sina omgivningar och utvecklar verksamheten, sker det Argyris kallar *single-loop-learning* (Argyris & Schön 1996, Morgan 1997:88). När individerna i organisationen utvärderar sina egna uppgifter – sina handlingar – och utifrån det försöker förbättra sitt sätt att utföra dem sker samma typ av lärande på individuell nivå. Fokus ligger på förbättring av handlingar, det som Argyris och Schön (1996) kallar för *instrumental learning*. (Med viss reservation för att vad som räknas som förbättring beror på kriterierna, varför en viss typ av lärande kan vara felaktigt eller skadligt, snarare än nyttigt, även om det upplevs som förbättrande (Argyris & Schön 1996, Weick & Ashford 2001). Vi återkommer till felaktigt lärande nedan.) Ett centralt tema för denna typ av lärande är *trial-and-error* – att lära av sina misstag och det som man gjort bra, för att handla ”bättre” i framtiden. Senge (1993) menar dock att det finns en

problematik i lärande som baseras på trial-and-error-beslutsfattande, nämligen att man tenderar till att se falska kausala samband, samt att man ofta aldrig får uppleva konsekvenserna av vissa beslut som ger resultat först efter en lång tid, det han menar med ”The Dellusion of Learning From Experience” (Senge 1993:23).

Många forskare argumenterar för att lärande ska införas med argumentet att genom lärande lär sig organisationen att anpassa och förändra sig, att handla på nya sätt, efter mer föränderliga klimat (Argyris & Schön 1996, Senge 1993, Armstrong & Choueke 1998). ”Den [lärande organisationen] erbjuder en vision av en organisation som är smidig, kan anpassa sig och reagera på förändringar.” (Pedler 2000:11) Senge menar att lärande är själva nyckeln till att kunna nå konkurrensfördelar samt att det är av stor vikt att också se till hur organisationen påverkar sin omgivning, inte bara tvärtom (1993). Det är alltså ett perspektiv som involverar inte bara organisationen utan även dess omgivande klimat, dess kontext. Grunden för dessa argument finner vi i synen på organisationer som organismer i föränderliga klimat. ”...the growth of the learning organisation model... is a social process and is organic.” (Armstrong & Choueke 1998:134) Pedler menar att förmågan att lära gör organisationen anpassningsbar och fördelarna med att ”... tänka sig organisationer som organismer.” (2000:12). Choueke och Armstrong (1998) menar att små och mellanstora organisationer måste bli mer anpassningsbara till ett allt mer föränderligt klimat, och lägga stor del av sin tid på att lyssna och utveckla förhållandena till sina intressenter och samtidigt kontinuerligt utveckla verksamheten – för att kunna göra detta menar de att organisationer bör bli lärande. ”... continuous learning is an essential ingredient in the effective management of change.”(Armstrong & Choueke 1998:134)

I allt det som organisationen gör ska ett aktivt lärande bidra till förbättringar. Individer lär och genom sin kommunikation och sitt handlande kan de bidra till organisationens lärande. Handling och lärande är starkt sammankopplade och organisationer lär genom att handla, *action learning*, *activity theory* et cetera (Argyris & Schön 1996, Senge 1993 1999, Sanchez 2005). Handlandet kan vara dagliga rutiner, verksamhetsplanering, forskning och utveckling och så vidare. Senge (1999) dröjer särskilt vid lärande genom planering, där olika och alternativa möjligheter och framtidsscenarioer kan ställas mot varandra för att förbereda organisationer på förändringar.

Argyris (1996) begrepp double-loop-learning och Senges (1993 1999) deep learning cycles beskriver båda en typ av lärande på ett djupare plan, där handlingar och dess resultat inte bara utvärderas mot på förhand uppställda kriterier, (termostaten) utan där ett ifrågasättande utav själva kriterierna sker. De cybernetiska feedbackprocesserna appliceras

inte bara på handlingar, theory of action (Argyris & Schön 1996), utan även underliggande faktorer, som värderingar, det som skapar förmågan till handling, det som Argyris (1996) kallar theories-in-use. När theories-in-use ändrats så har double-loop-learning skett (Argyris & Schön 1996). Några exempel är: när budgeten som styrmedel i sig ifrågasätts, eller om organisationen verkligen ska verka inom ett visst område, eller om det inte finns andra sätt att se på problemet? et cetera. Rentav de underliggande värderingarna hos organisationens medlemmar, deras grundläggande antaganden om hur verkligheten är beskaffad, deras kriterier för att bedöma vad som är rätt och fel, bra eller dåligt, hur de interagerar, och så vidare. Argyris (1996) varnar dock för att människan har en tendens att vilja tro att ens handlingsmönster beror på vissa underliggande värderingar, ofta kopplade till institutionaliserade sätt att motivera agerande – espoused theory – men att de i själva verket beror på andra, de faktiska theories-in-use. Senge (1993) nämner flera exempel på denna typ av föreställningar, bland andra ”The Dellusion of Learning From Experience”. Ett annat exempel är proaktivitet: ”*All too often, 'proactiveness' is reactiveness in disguise.*” (Senge 1993:21) Man tror sig vara underkastad det som händer i omvärlden, och fattar beslut utifrån vad man tror ska hända där, istället för att se hur man själv har bidragit till de händelserna ”*True proactiveness comes from seeing how we contribute to our own problems.*” (Senge 1993:21) Dessa föreställningar är man ofta omedveten om, eller vill inte veta av eller dela med sig av och de är ofta kopplade till de försvarsmekanismer som identifierats som hinder mot lärande (se nedan) (Argyris & Schön 1996).

Många författare ger som exempel på när lärande sker på när något inträffar som är utöver det vanliga – förändring, kriser, problem ger ändringar i tolkningar av feedback. Argyris och Schöns (1996) *surprise*, i Taylors och Thorpes (2004) metod *critical incident technique* (vi återkommer till detta nedan).

Ett mer aktivt förhållningssätt till lärandet gör att det ske utan dessa överraskningar. Det är först vid lärande på djupare plan som organisationer verkligen kan bli mer anpassningsbara, dynamiska och innovativa i sitt agerande. Senge (1993) sina discipliner och deep learning cycles och Argyris och Schön (1996), med hänvisning till Gregory Bateson, deuterolearning – learning how to learn, och överkomma hindren mot lärande.

Kommunikation

”Indeed, we see communication as central to learning at the organizational level” (Weick & Ashford 2001:705).

Individer lär i en social process och därmed är kommunikation avgörande för lärandet (Taylor & Thorpe 2004, Weick & Ashford 2001). Taylor och Thorpe (2004) menar, med hänvisning till Holman, att socialkonstruktivistiska och *activity theory*-perspektiv, till skillnad från kognitiva, ser lärandet som en process som sker inom den lärandes nätverk, inte som aktiviteter inom en enskild individ. Ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv är även individuellt lärande beroende av social kontext, beslutsfattande och problemlösning sker i samråd med intressenter (Taylor & Thorpe 2004:203). Vidare menar de alltså att även individuellt lärande som leder till handlingar/handlingsmönster är en social process, där fler aktörer är inblandade – till och med i ensamföretag (Taylor & Thorpe 2004).

Centralt i lärandeforskningen är att alla i hela organisationen ska involveras i lärandet, samt att makten ska spridas ut mer jämt i organisationer och vara mindre koncentrerad till toppen (Armstrong & Choueke 1998:131). Vilket även det förstärker vikten av sociala processer och kommunikation. Weick uttrycker det som att:

“... a culture perspective is less about what happens in people’s heads (e.g. the organization as a brain) and more about what happens between people and among their actions, practices, and narrative interpretations of practice...

/.../

... individuals learn and they translate that learning into actions or routines. Their individual learning is influenced by others at the outset and is amended based on feedback from others. Individual learnings are also shared via verbal communication or by action patterns that send messages”
(Weick & Ashford 2001:707-8)

Då lärandet är en social process får kommunikation en central plats. Det individuella lärandet påverkas av och är beroende av social kontext och därmed kommunikation. Detta lärande är även beroende av kommunikation för att bli organisatoriskt. Grunden för det organisatoriska lärandet vilar på förmågan att göra kunskapen explicit (uttalad) och tillgänglig för organisationen – inte bara individerna inom den (Sanchez 2005).

Weick och Ashford (2001) går även in på att tyst eller *tacit* lärande kan spridas genom interaktioner mellan individer, med hänvisning till bland andra Warner, Sternberg. Men här är det inte fråga bara om sakkunskap utan mer komplexa företeelser, som inte alltid går att ge uttryck för, där lärandet sker som en biprodukt av dessa interaktioner, särskilt i samtal mellan medlemmarna. Denna typ av lärande menar Weick (2001) är av störst betydelse för det individuella lärandet, när exempelvis nya medlemmar kommer in, eftersom det är svårt att göra explicit inom organisationen (Weick & Ashford 2001:710-11).

Lärande genom kommunikation – hinder och stöd

Vi måste handla nu!

Att lärande inte genererar direkta synbara resultat är ett hinder som tas upp av många, ”... what is not integral to the business does not often get done.” (Senge 1999:34) ”...they [the practitioners] are often constrained by the need to leave off thinking and begin to ‘get things done.’ ” (Argyris & Schön 1996:46-47) Detta är kopplat till att resultaten av lärande ofta inte är uppenbara och visar sig över en lång tid. Weick (2001) tar upp problem inom organisationer som har en kultur (socialt konstruerad) som värdesätter snabbhet, och han använder Fiskes indelning mellan informationshantering som är antingen *accuracy oriented* eller *decision oriented*. I den förra menar han att organisationen fokuserar mer på tillförlitlig information än på att fatta snabba beslut, medan man i den senare mer söker *expectancy confirmation* – alltså man fattar beslut och handlar utifrån vad man är van att vänta sig för typ av konsekvenser vilket leder till:

”We believe that much of the ‘experience’ from which individuals attempt to learn in organizations is...tainted by learner’s own and others’ attempts to socially construct a positive image or scenario to help maximize their images. These realities make learning from experience difficult.

/.../

Fast learning that occurs in conjunction with decision-oriented goals should be mindless, single-loop, often superstitious, unreflective, tactical, superficial. /.../ The problem is, fast learning is expectancy driven rather than evidence driven, which means that even small environmental changes may be missed if they are unexpected” (Weick & Ashford 2001:715&720).

Här ser vi ytterliggare problem med kortsiktighet, genom att fokusera starkt på resultat snabbt, riskerar lärandet att bli ofullständigt och kanske rentav skadligt på lång sikt, Weick (2001) fortsätter:

“What people really need to learn is more about the self and the group that generates the expectancies, how those expectancies are generated, and how to improve that process, rather than learning about the environment on which those expectancies are imposed”(Weick & Ashford 2001:720)

I sista stycket ser vi tydligt likheterna mellan Weick (2001) och Argyris och Schöns (1996) double-loop-learning och Senges (1993 1999) deep learning cycles – i det att underliggande värderingar theories-in-use (Argyris & Schön 1996) eller mental models (Senge 1993 1999)

görs explicita, vilket är centralt även för Sanchez (2005) Vidare fortsätter Weick och Ashford (2001):

“Viewed this way, communication enhances the conditions for [double-loop-] learning when it involves disclosive discourse about the self and about the conditions under which stronger expectations and more confident action occur.” (Weick & Ashford 2001:720)

Likheterna med Senges (1993) tankar om hur försvarsmekanismer, kopplade till organisationers politiska sidor, inom ett team kan tacklas är stora:

”By enquiring effectively into the causes of the problem at hand – that is, by enquiring in such a way as to reveal your own assumptions and reasoning, make them open to influence, and encourage others to do likewise – defensive routines are less likely to come into play.” (Senge 1993:256)

I små organisationer, som de vi studerar här, menar Choueke och Armstrong (1998) att kortsiktiga perspektiv är särskilt förekommande, vilket hindrar lärande. De lånar ett begrepp från W Hutton som kallar detta för *the problem of short-termism* – ”When we are struggling for survival, we have not got the time to be engaging in esoteric discussion and learning. We need immediate results? This is another common response [from small organisations].”(Armstrong & Choueke 1998:136)

Rädsla, revirtänk, okunnighet? – Politiska aspekter

De flesta hinder som tas upp av forskarna har starka kopplingar till de politiska dimensionerna i organisationer, som är vanliga särskilt inom stora organisationer. Aspekter som revirtänk, rädsla att visa okunnighet, rädsla att bli ersatt om man delar med sig av sin kunskap, att bara prestera och presentera det som man tror väntas av en – för att inte riskera konflikter – att säga och tycka *rätt* saker, ovilja att rucka på invanda maktbalanser och att inte ifrågasätta beslut och auktoriteter. Dessa är alla exempel på denna typ av hinder för lärande. *I am my position* är en av sju *learning disabilities* som Senge tar upp (1993:18).

”Thus individuals learning about their own performance or that of the organization often make trade-offs between the desire for accurate information and the desire to defend the ego” (Weick & Ashford 2001:711).

Sanchez menar att;

”Because modifying interpretive frameworks can require significant cognitive effort, sometimes people may prefer to ignore current events that are inconsistent with their current beliefs, to focus on other events that tend

to corroborate current beliefs, or simply not to worry about the inconsistencies of current events with current beliefs.”(Sanchez 2005:16)

Dessa är alla typiska exempel på hinder kopplade till politiska dimensioner och motstånd mot förändringar inom organisatoriska strukturer. Dessa hinder finns i de underliggande värderingar som ligger till grund för handlandet, kommunikationen och därmed lärandet. Dessa strukturer är i hög grad institutionaliserade, vilket även gäller de identifierade hindren mot lärande som de bär med sig. Argyris (1996) menar att de underliggande försvarsmekanismerna som hindrar lärande går att komma åt i insamling av empiri och att de i praktiken förmodligen inte helt går att lämna bakom sig. Men att det går att arbeta aktivt med dem i praktiken (Argyris & Schön 1996). Weick och Ashford (2001) tar kopplingen ett steg längre då de i artikeln anlägger det metaforiska perspektivet på organisationer som *a marketplace for ideas* i vilka en ständig förhandling pågår om vilkas tolkningar av organisationens kontext som vinner dominans. Detta innebär i förlängningen att lärande kan ske, men att det inte per automatik är fördelaktigt, beroende på hur lärandet definieras och därmed påverkar organisationens verksamheter kan det även vara skadligt, vilket även Argyris och Schön (1996) nämner. Om en slags lärande förespråkas och praktiseras, istället för andra slags lärande är det inte säkert att det är ett lärande som kommer att gynna organisationen. Exempelvis kan single-loop-learning (Argyris & Schön 1996) uppmuntras, vilket lätt får konsekvensen att verksamheten stagnerar, den fastnar i rutiner och ”gör som den gör för att den alltid har gjort det”. Det lärande som uppmuntras behöver heller inte uppmuntras explicit, utan det kan även finnas implicit i de normer och värderingar som styr handlandet (Argyris & Schön 1996, Senge 1993 1999, Weick & Ashford 2001).

Kommunikation och felaktigt lärande

Alltså kan lärande vara både av nytta för organisationen och vara skadligt för den. Exempelvis tar Argyris (1996) och Senge (1993, 1999) upp *superstitious learning*, ett begrepp lånat från James March, som bär stora likheter med det Senge (1993) kallar viljan att se kausala samband som inte nödvändigtvis är sanna. Ökad försäljning *måste inte* bero på en viss marknadsföringsinsats, även om den skett efter insatsen. Weick (2001) ger konkreta exempel på lärande som kan vara *faulty learning* – felaktigt lärande genom brister i kommunikationen. Ett beteende som uppmuntras, eller som av kommunikationsmisstag genomförs kan få katastrofala konsekvenser (han exemplifierar bland annat med en flygplanskrasch). När eller om dessa konsekvenser upptäcks, menar Weick (2001) vidare, så skapar de ”... a necessity for further learning” (Weick & Ashford 2001:704), för att undvika att samma sak upprepas

och single-loop-learning (Weick 2001, med hänvisning till Argyris begrepp) sker. En kris så pass omfattande som en flygkrasch bör dock vara tillräcklig för att motsvara Argyris (1996) surprise – alltså en insikt som ändrar inte bara handlingsmönster, utan även de theories-in-use som skapar dem, och därmed ge upphov till double-loop-learning (Argyris & Schön 1996). Kommunikation är således centralt även för faulty learning (Weick & Ashford 2001).

Dialoger och diskussioner

”In dialogue people become observers of their own thinking.

What they observe is that their thinking is active. For example, when a conflict surfaces in a dialogue people are likely to realize that there is a tension, but no tension arises, literally, from our thoughts. People will say ‘It is in our thoughts and the way we hold on to them that are in conflict, not us.’ Once people see the participatory nature of their thought, they begin to separate themselves from their thought. They begin to take a more creative, less reactive, stance toward their thought.” (Senge 1993:242)

Senge (1993) beskrivning av hur samtal kan se ut i form av dialoger är näst intill utopisk. Men att i samtalet ta upp och dröja vid underliggande aspekter bör inte vara omöjligt. I ett slags samtal som präglas av dialog och inte präglas av det Senge (1993), med hänvisning till Davis Bohm, beskriver som typiska diskussioner, vilka menas bära stora likheter med spel (games):

“Yet, the purpose of a game is normally ‘to win’ and in this case winning means to have one’s views accepted by the group. You might occasionally accept part of another person’s view in order to strengthen your own, but you fundamentally want your view to prevail.” (Senge 1993:240)

I värsta fall finner vi i denna typ av samtal många av de försvarsmekanismer, som påverkar kommunikationen och hindrar lärande, med politiska kopplingar som tidigare diskuterats. Diskussioner, menar Senge (1993), är dock ett nödvändigt komplement till dialoger – förutsatt att de är produktiva och inte bara fyllda av politiskt spel, kompromisser och dylikt. Därför att diskussioner kan leda till ett avslut, eller handlig. Till skillnad från dialoger som mer syftar till djupare förståelse av komplexa ämnen. ”Both dialogue and discussion can lead to new courses of action; but actions are often the focus of discussion, whereas new actions emerge as a by-product of dialogue.” (Senge 1993:247)

Det handlar således om att finna en balans mellan dessa båda former av samtal, för att möjliggöra att man dels på ett aktivt plan kan lyfta fram underliggande värderingar (suspend assumptions), samt kunna nå handlingskraftighet (Senge 1993). De underliggande värderingarna är ofta svåra att komma åt, då de ses som mänsklig natur och dylikt, men

dialoger beskrivs som ett medel för att kunna göra detta. Genom att aktivt och medvetet arbeta för att balansera kommunikationen, ges möjligheten till att aktivt arbeta med lärande. För att göra detta menar Senge (1993 1999) att man behöver skapa infrastrukturer eller ramverk som möjliggör denna form av samtal, som exempelvis avdelningar inom organisationen som arbetar med balanserade samtal och lärande i planeringen (Senge 1993 1999). Både faktisk handling och det som skapar förmågan till handling blir då en del av den interna kommunikationen.

Identifierade indikatorer

Det som vi beskrivit i detta kapitel är främst olika typer av processer. Dels processer som hindrar lärande och dels processer som bidrar till lärande. Utifrån dessa har vi identifierat följande indikatorer som relevanta för vår undersökning:

- Single-loop-learning, förekommer / förekommer inte
- Kommunikationsmedel.

För att undersöka intern kommunikation behöver vi titta på medlen

- Feedbackprocesser, hur de ser ut.
- Tidsperspektiv, långsiktighet – kortsiktighet
- Mentala modeller samt perspektiv på organisation – omvärld.

För att se om det eventuellt finns ”omedveten medvetenhet” om medlemmarnas mentala modeller utan att man nödvändigtvis kallar dem mentala modeller eller theories-in-use.

- Politiska dimensioner, hinder mot lärande.
- Kommunikation – präglad av dialog eller diskussion?

3 Metod

I denna del presenterar vi först en övergripande förklaring till hur vi stegvis har gått tillväga med vår uppsats. Därefter går vi in mer på huvuddelarna i arbetet med följande rubriker: *Fallstudier, Intervjuer som kvalitativ metod, Deltagande observationer och Indikatorer, frågor och svar.*

Övergripande

Vår uppsatsmetod är av deduktiv karaktär och går, som Müllern & Östergren uttrycker det, ”...från en allmän slutsats till en prövning på enskilda iakttagelser (1995:31). Vi utgår från existerande teorier om lärande i organisationer och applicerar dessa teorier på två fallstudier.

Metoden består av följande steg:

- Skapa ett teoretiskt ramverk utifrån litteraturen.
- Ta fram relevanta indikatorer för våra fallstudier utifrån teorin.
- Skapa intervjufrågor kopplade till indikatorerna.
- Insamling av data genom kvalitativa intervjuer och deltagande observationer.
- Transkribering av intervjuerna som underlag för analys.
- Analys och sammanställning av intervjumaterialet.

(I figur 1. beskrivs tillvägagångssättet mer utförligt.)

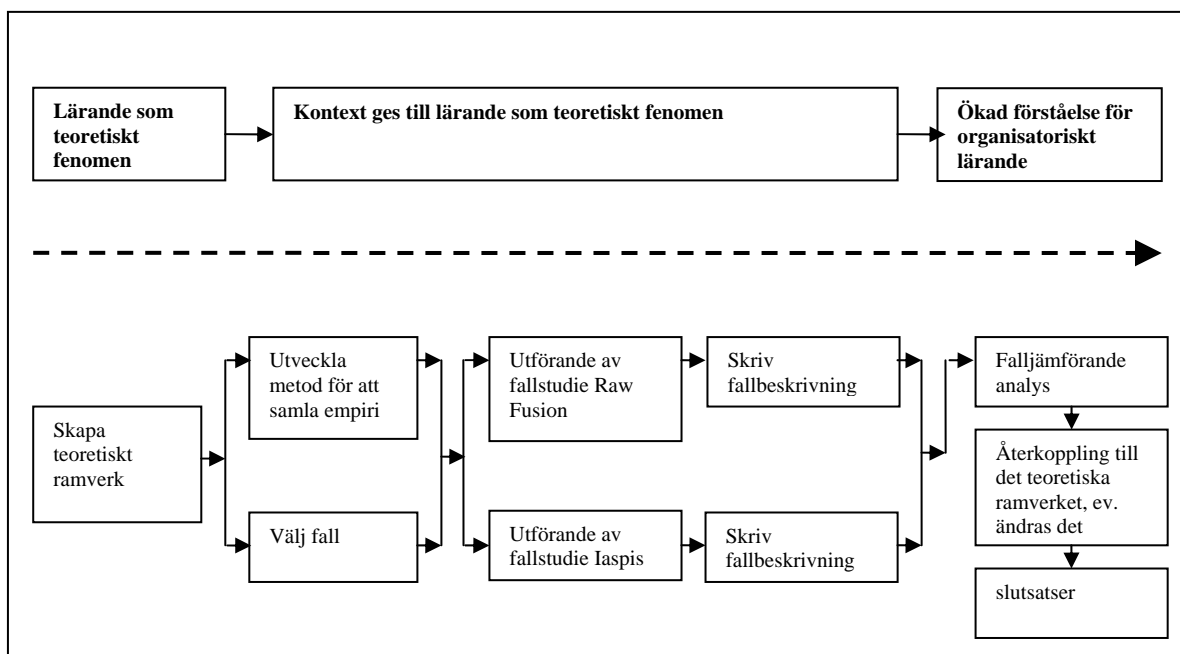
Arbetet med uppsatsen har inletts med att skapa ett teoretiskt ramverk, baserat på litteratur och artiklar inom området för organisatoriskt lärande (se kapitlet Teoretiskt ramverk). Ur detta ramverk har vi identifierat ett antal indikatorer som vi anser relevanta för att kunna analysera lärandet genom kommunikation i våra fallstudier. Dessa indikatorer grundar sig på vad vi med hänsyn till teorin, anser vara givande i undersökningen av fenomen eller praktiker inom organisationerna (Yin 1994:46).

Uppsatsens empiri består av en flerfallstudie av Raw Fusion Recordings och International Artist Studio Program Sweden (Iaspis). Kvalitativa intervjuer är vår viktigaste källa som underlag för analys. Vi använder oss även av deltagande observationer, men denna metod är inte avgörande för vår uppsats. Fallstudien mynnar ut i en jämförande analys

Valet av fall har gjorts av fler skäl, inte bara utifrån det teoretiska fenomen som vi vill studera. Vi har valt dem grundat på deras jämförbarhet i första hand och inte enbart på deras

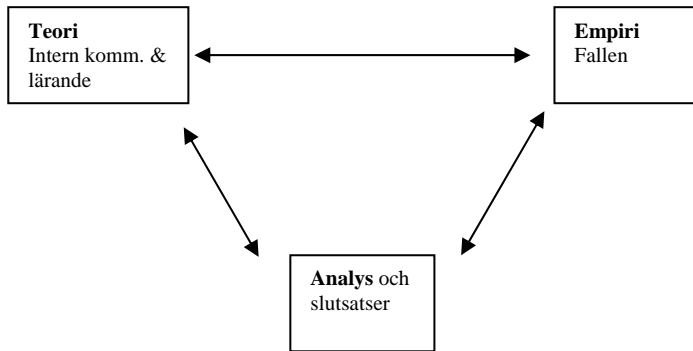
likheter även om de har några gemensamma egenskaper. Organisationerna verkar inom skilda branscher, men båda existerar inom fältet för kultur (inom konstarnas fält). Båda är små, flexibla organisationer med ett fåtal inblandade, 3-5 personer. De strävar efter att aktivt söka efter nyskapande projekt inom den samtida konst- respektive musikscenen, båda har sin bas i Stockholm och de jobbar i stor utsträckning på projektbasis. Båda organisationerna är starkt beroende av de specialkunskaper som finns inom dem och de inblandade har självständiga positioner.

Vår ontologiska utgångspunkt är att människan spelar en aktiv roll för vilken verklighet som skapas (Müllern & Östergren 1995:34). De deltagande observationerna har gjorts under våra praktikperioder i respektive organisation och därmed har vi själva medverkat i konstruktionerna av hur organisationerna fungerar, vilket påverkar analysen. Detta gäller även för resultatet av intervjuerna, där organisationens medlemmar beskriver hur de *uppfattar* sin verklighet som de deltagit i att *konstruera* bland annat genom sociala processer.



Figur 1: Egen model efter Yin 1994:49. (Anpassad efter denna uppsats, rutorna och den streckade pilen, som visar tid, är våra egna.)

Den kontext som fallstudiernas empiri bidrar med ger möjligheter till en ökad förståelse för hur den interna kommunikationen påverkar lärandet i små organisationer, i dessa fall inom kultursektorn. Utan att generalisera, men med viss överförbarhet, kommer vi att presentera våra slutsatser. Med andra ord skulle vår metod kunna beskrivas som en triangulering, där teori och empiri möjliggör en analys:



Figur 2: Illustration av trianguleringsförhållandet i vår metod

Fallstudier

Vår flerfallsstudie är holistisk. Med holistiska flerfallstudier menar vi, i likhet med Yin (1994), en studie av fler än en organisation eller fler än ett fenomen. I holistiska fallstudier studeras inte fler utvalda fenomen eller projekt inom organisationerna, fall *i* fallen, utan organisationerna eller fenomenen som enskilda fall i sig, till skillnad från *embedded multiple-case studies*. Müllern och Östergren (1995) ger följande definition av fallstudie, med hänvisning till Kjellén och Söderman, ”Med begreppet fallstudie avses detaljerade undersökningar av flera faktorer som rör enstaka objekt eller händelser.” (Müllern & Östergren 1995:35)

Yin (1994) tar upp fallstudiernas fördelar: “In brief, the case study allows an investigation to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events – such as individual life cycles, organisational and managerial processes, neighbourhood change, international relations, and the maturation of industries.” (Yin 1994:3) Yin menar vidare att fallstudier är passande för när: ”a ‘how’ or ‘why’ question is being asked about a contemporary set of events over which the investigator has little or no control.” (Yin 1994:9) I syftet med uppsatsen ställs precis denna typ av frågor. Vi har i vår undersökning inte kunnat påverka organisationernas organisatoriska struktur annat än i mycket liten utsträckning.

Vår flerfallsstudie är av den typen som Yin (1994) kallar *explanatory*, förklarande, det vill säga att vi använder fallen för att förklara hur intern kommunikation påverkar organisatoriskt lärande. ”The analyst’s objective should be to pose competing explanations for the same set of events...” (Yin 1994:5). I vår operationalisering och analys väger vi olika ståndpunkter och perspektiv mot varandra, för att dels ge en rikare bild av det vi presenterar, samt ge ökad validitet (jfr *construct validity*, Yin 1994) till fallstudierna och argumenten i analysen.

Intervjuer som kvalitativ metod

Vi använder oss av kvalitativa intervjuer, vilka utgör den huvudsakliga metoden i vår undersökning. Anledningen till att inte välja enkätfrågor är huvudsakligen för att vid ja- eller nejfrågor kunna ställa följdfrågan ”hur?” och få mer uttömmande svar. Sju intervjuer genomförs sammanlagt med organisationernas medlemmar på olika nivåer (tre av tre medlemmar från Raw Fusion respektive fyra av, vid tiden för undersökningen, fyra från Iaspis). Intervjuerna är semistrukturerade och grundas på indikatorerna som identifierats i det teoretiska ramverket. Samma intervjumanus används vid samtliga intervjuer. Detta möjliggör en högre jämförbarhet i intervjudatan, vilket ger jämförbara svar.

Frågorna är av teoretisk typ och siktar till att avslöja orsaker och avsikter med handlingar och företeelser (Johannesson & Tuft, 2003:96). Vid genomförandet av alla intervjuerna har båda uppsatsförfattarna varit närvarande. Intervjuerna har spelats in och anteckningar har förts under intervjuernas gång. För uttolkandet av intervjuernas data, använder vi fullständigt transkriberade svar för att fånga aktörsberättelserna och behålla informanternas eget språkbruk. För ökad validitet har vi gett informanterna möjligheten att korrigera eventuella felaktigheter i transkriberingarna. I beskrivningen av Iaspis organisation inför fallstudiernas presentation, används en intervju som inte ingår i empirin. Även i denna intervju är frågorna semistrukturerade, men intervjun genomfördes av en uppsatsförfattare.

Med intervjuer som metod är det viktigt att informanterna inte är rädda att deras svar ska användas emot dem i intressekonflikter. Som intervjuare är det därför viktigt att upprätta ett förtroende hos informanterna vilket också ger god access till information (Müllern & Östergren, 1995:42). För oss som uppsatsförfattare har våra praktikperioder i respektive organisation byggt upp ett förtroende mellan oss och informanterna. Vi har presenterat oss själva och studien för respektive organisation och fått ett bra tillmötesgående redan innan genomförandet av intervjuerna. Vi har även åter presenterat vårt syfte med uppsatsen vid intervjutillfällena. De citerade intervjusvaren som används i fallbeskrivningarna är, förutom presentationen av Iaspis, anonymiserade. Detta på grund av att namnet på vem som sagt vad inte är relevant för undersökningens syfte.

Deltagande observationer

En mindre del av vår uppsatsmetod består av deltagande observationer. Vi har inte genomfört några systematiska observationer, utan främst bildat oss egna uppfattningar om skeenden genom våra observationer inom respektive organisation. Detta ger oss en grund och en

säkerhet när vi i ett senare skede tolkar vårt intervjumaterial. Givetvis har vi riskerat att bli icke-observerande deltagare, eftersom det är lätt att bli alltför upptagen av deltagandet inom organisationerna (Johannesson & Tufte, 2003:93). Detta är en anledning till att vi inte låter deltagande observationer ta alltför stor plats i vår metod. Samt att vi under praktikperioderna inte kunde göra våra observationer utifrån ett komplett teoretiskt ramverk. Vi har själva medverkat som observerande deltagare, det vill säga varit en del av den miljö som studerats och deltagit i den vardagliga samvaron mellan aktörerna (Johannesson & Tufte, 2003:95).

Indikatorer, frågor och svar

Vi har operationaliserat de indikatorer vi identifierat i det teoretiska ramverket på följande sätt: Ur de abstrakt indikatorerna har vi tagit fram indikatorer på konkret nivå. Exempel på vad vi kallat abstrakta indikatorer är; *Tidsperspektiv, långsiktighet – kortsiktighet*. Exempel på konkreta indikatorer är; *Utrymme för eftertanke, reflektion v.s. get things done?*

Utifrån våra konkreta indikatorer har vi formulerat frågorna till intervjuerna, exempelvis *Handlar det mesta om att få saker gjorda – handla – eller upplever du att det finns möjlighet att tänka igenom saker/beslut mer utförligt, om du inte känner dig helt säker?*

<p>Abstrakta indikatorer</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 single-loop-learning, förekommer / förekommer inte • 2 Feedbackprocesser, hur de ser ut Kommunikationsmedel • 3 Tidsperspektiv, långsiktighet – kortsiktighet 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 Medvetenhet kring mentala modeller. Samt perspektiv på organisation – omvärld. • 5 konkurrens mellan medlemmar och andra politiska dimensioner • 6 kommunikation – präglad av dialog eller diskussion?
<p>Konkreta indikatorer</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1A Återkommande moment/uppgifter, försöker man förbättra dessa, eller "går man på rutin, som man alltid gjort" • 2A Mest förekommande att ge beröm eller kritik, bra eller dåligt med info om sina prestationer? <ul style="list-style-type: none"> • 2B Kommunikationsmedel, vilka förekommer mest/ fungerar bäst, muntligt, skriftligt, e-mail, luncher, rökpauser etc. • 2C Utvärderingskriterier, ifrågasätts processer, eller mäts bara resultat (ex besöksstatistik) • 3A Utrymme för eftertanke, reflektion v.s. <i>get things done</i> • 3B It [learning] feels alright, but we could never do that here (Senge 1996:52) 	<ul style="list-style-type: none"> • 4A Synen på organisationens kontext, ett eller fler perspektiv? samtal berikar hur medlemmar tolkar sin omvärld (mental models) • 4B medvetenhet om underliggande värderingar hos sig själv och andra organisatoriska medlemmar • 5A Ovilja att dela med sig av kunskap av rädsla att bli umbärlig • 6A Vågar man erkänna misstag/fråga om hjälp? – Pinsamt, karriärbegränsande • 6B viktigt veta/säga <i>rätt</i> saker • 6C Lyssnande, öppna samtal – Viktigt vinna gehör för egna åsikter idéer, v.s. öppen för ändring av dem? • 6D ur samtalet ser ut
<p>Intervjufrågor</p> <p>1Aa Är du nöjd med hur du jobbar med återkommande uppgifter, förändrar du ofta dina rutiner?</p> <p>2Aa Om du gjort något bra, får du ofta respons på det? 2Ab Om du gjort något som någon tycker är dåligt får du reda på det? 2Ac Vilket upplever du förekommer mest? 2Ad Tycker du att du får tillräcklig respons? – Varför, hur då?</p> <p>2Ba Hur kommunicerar ni mest, samtal, luncher, telefon, post-it, e-post...? 2Bb På vilket sätt kommunicerar du de viktigaste sakerna? 2Bc Vilket sätt föredrar du mest? – varför?</p> <p>2Ca Efter ni har genomfört en utställning/seminarie/ release/projekt – följer ni upp det? – Isf hur? 2Cb pratar ni främst besöksstatistik/försäljning eller <i>hur</i> ni genomförde projektet?</p> <p>3Aa Handlar det mesta om att <i>få saker gjorda – handla</i> – eller upplever du att det finns möjlighet att tänka igenom saker/beslut mer utförligt, om du inte känner dig helt säker?</p> <p>4Aa Pratar du ofta med dina kollegor om vad som händer i musikbranschen/konstscenen?</p>	<p>4Ab brukar ni hålla med varandra? (om varför det som händer har hänt och vad som kommer att hända...) 4Ba Funderar du över varför ni tycker lika/olika?</p> <p>5Aa Är den kunskap som du har och använder i ditt arbete unik för dig? (den finns inte hos någon annan) 5Ab När du stöter på en ny uppgift, arbetar ni tillsammans med det eller brukar du främst arbeta enskilt?</p> <p>6Aa Känns det jobbigt, OK, eller rentav befriande att erkänna misstag för de andra? 6Ab Tänker du ofta efter ordentligt innan du yttrar dig på jobbet eller är det helt OK att säga det första som dyker upp i huvudet? 6Ac Har du idéer som du tror att RF/laspis skulle kunna använda som du inte känner finns möjlighet att diskutera/ plats för? – varför?</p> <p>6Ba Upplever du att det är OK att ifrågasätta andras beslut? 6Bb Tycker du att det är OK att bli ifrågasatt? 6Bc Beskriv sättet ni pratar med varandra på jobbet! (känns det som att prata med vänner, eller på ngt annat sätt?)</p> <p>6Ca När ni pratar ni med varandra och fattar viktiga beslut – hur ser samtalet ut?</p>

Tabell 1: Indikatorer och frågor

För att tolka de svar som vi fått har vi sorterat in sammanfattningar av dem under de abstrakta indikatorerna. Dels för att ordna empirin till våra fallbeskrivningar, samt för att koppla empirin till vårt teoretiska ramverk. Nedan är ett exempel, de intervjuades namn är borttagna. Frågenummer III 2Bb *På vilket sätt kommunicerar du de viktigaste sakerna?:*

2 Feedbackprocesser, hur de ser ut. Kommunikationsmedel [abstrakt indikator]		
2Bb	Namn	Samla alla och prata, enkelt när de bara är 3 personer
	Namn	e-mail för 8/10 viktiga beslut
	Namn	Tjätigt med möten, gillar e-mail för då kan man ta det när man har tid. Om det är bråttom, tar man det direkt med personen, går och frågar.
	Namn	Störst utbyte i möten, men vill ha sammanfattning svart på vitt. E-post ger inte alls lika stort utbyte
	Namn	Personalmötena " <i>mera formellt möte där man tydligt går igenom vad det är man förväntar att folk ska göra och informerar om vad som ska hända och sånt</i> "
	Namn	Föredrar att ta det verbalt, med viss dokumentation i e-mail
	Namn	Personliga möten för de viktiga strategiska besluten

Tabell 2 Frågor och indikatorer

4 Fallbeskrivningar

Här presenterar vi främst den empiri som vi fått i intervjuerna. Texten består till största delen av citat, dessa ger vi kortare kommentarer av. De två fallbeskrivningarna inleds med en kort beskrivning av verksamheterna, därefter följer presentationerna av empirin där de abstrakta indikatorerna bildar rubrikerna.

Iaspis

International Artists Studio Programme in Sweden, Iaspis, startades 1996 i Stockholm efter ett regeringsbeslut. På Iaspis hemsida presenteras organisationen på följande sätt:

”Iaspis är ett svenskt utbytesprogram med uppgift att skapa dialog mellan bild- och formkonstnärer i Sverige och internationell samtidskonst. Iaspis verksamhet omfattar ett internationellt ateljéprogram i Sverige, stöd för utställningar och arbetsvistelser i utlandet för konstnärer som är verksamma i Sverige, samt en publik verksamhet med föreläsningar, utställningar och publikationer. Iaspis är Bildkonstnärnsfondens internationella program därmed en del av Konstnärnsämnden.” (www.iaspis.com)

Enligt en av Iaspis tidigare projektledare är grundidén med Iaspis att vara ett stöd för svenska konstnärer. Cheferna på Iaspis sitter en kort period (ca 3 år) och sätter sitt märke, vilket förhindrar att för mycket makt knyts till en person (Magdalena Malm, tjänstledig projektledare, 2005-11-09, muntlig källa). Bytet av chefer bidrar till en organisation i ständig omvandling och samma projektledare påpekar hur Iaspis förra chef, Sara Arrhenius, var mer inriktad på publikationer, till skillnad mot nuvarande chef, Maria Lind. Just nu lägger Iaspis mer vikt på det diskursiva och teoretiska inom samtidskonsten (Magdalena Malm, tjänstledig projektledare, 2005-11-09, muntlig källa). För närvarande är Maria Lind delvis mammaledig och arbetar 30% fram till september 2006.

Maria Lind har varit direktör sedan februari 2005. Vikarierande direktör är Bettina Pehrsson. Personalstaben består av, förutom direktör och vikarierande direktör, av en projektledare (vikariat), en programkoordinator och en assistent. Vid intervjutillfällena inte den vikarierande direktören, projektledaren eller programkoordinatören jobbat på organisationen i mer än fem månader och enbart en person har funnits med sedan 1996.

Eftersom Iaspis är en del av Konstnärnsämnden, är budgetansvaret uppdelat i två olika budgetar, en förvaltningsbudget (löner, personal, administration) och en sabbudget (konstnärstipendier, internationella projekt, publikationer). Konstnärnsämnden har hand om

förvaltningsbudgeten och Iaspis ansvarar för sabbudgeten (Magdalena Malm, tjänstledig projektledare, 2005-11-09, muntlig källa).

Single-loop-learning

Det kan konstateras att det förekommer single-loop-learning inom Iaspis. Vissa försöker medvetet ändra sina rutiner, även om mindre kvalificerade uppgifter gärna utförs på redan inarbetade rutiner utan större reflektion. Det har medvetet utarbetats mönster för att hantera vissa uppgifter för att öka effektiviteten.

Man får ett visst mönster, men...och vissa saker måste kanske göras på samma sätt. Men jag gillar ju föränderlighet, så att om jag kan så försöker jag nog förändra det, men det är ganska mycket rutinsak...återkommande mönster, kan jag tycka.

Samtidigt har det förekommit försök att formalisera uppgifter och skapa rutiner:

Jag ska säga såhär, att jag tycker det här med rutiner är ganska viktigt och jag skulle önska att jag hade mera tid att sätta såna rutiner och gå igenom. Vi gjorde ett allvarligt försök att försöka få ner alla i personalen, deras olika rutiner på papper för att det skulle framgå vad man gör för någonting och när man gör det och hur man gör det. För att också om det kommer in någon vikarie eller om det är det är en omsättning på personalen, att man ska faktiskt kunna sätta sig in i ett arbete på en gång utan att man får... Men där, i en sån här liten organisation där det händer väldigt mycket olika saker och det är en ganska informell, ...öppen kommunikation där märker man också att de här rutinerna kanske inte behövs i lika hög grad, man har lättare att släppa på dem och vara lite flexibel.

Viljan att hitta nya tillvägagångssätt verkar framför allt gälla "roliga" arbetsuppgifter:

Är det nånting som är ganska tråkigt att utföra och man vill att det ska gå fort, då är det lätt att ta den där rutinen man har och liksom sen behöver man inte tänka så mycket på det. Men det är klart är det nånting som är roligt och som man gärna skulle vilja förändra formen för så försöker man väl ändå göra det.

Kommunikationsmedel

På Iaspis sker den mesta av den kollegiala muntliga och skriftliga kommunikationen genom inofficiella samtal. E-mail är näst vanligast och strukturerade möten förekommer ibland.

Möten verkar även uppstå sporadiskt kring olika evenemang.

Det är väl mest dialoger o face-to-face, nära projektkommunikation tycker jag, sen är det en hel del e-post ... jag skulle tro att de är de viktigaste kommunikationskanalerna som vi har.

Det är tanken att strukturerade personalmöten ska äga rum ca 1 gång i veckan, men de inofficiella samtalen/mötena verkar ha större betydelse.

Vi har små, korta möten, typ i korridoren över en kopp kaffe. Vi har ibland lite strukturerade möten. Jag har ju varit här så kort tid, men vi har ju haft ett såhär halvdagsmöte som var någon annanstans än på Iaspis, vilket var väldigt givande. ...Annars ska vi ha möten nån gång i veckan, personalmöte, vilket inte alltid sker. Så vi har ganska lösryckt kommunikation.

Jag skulle vilja säga att den mesta av kommunikationen består egentligen av informella samtal faktiskt... men försöker ha ett personalmöte också där vi går igenom och där alla får berätta vad de håller på med, och där man också går igenom vad som ska hända under de kommande veckorna.

När det gäller frågan om vilka former av kommunikation som föredras vid förmedling av viktig information fick vi olika svar. En person föredrar e-mail framför möten och en annan person vill hellre ha fler möten. En tredje person gillar kombinationen av e-mail och de inofficiella samtalen. E-mail fyller funktionen som dokumentation av vad som sagts.

Jag kan tycka att det blir lite tjatigt med alla möten, faktiskt. Ibland så är det lite väl, det är sånt som jag tycker man kan avhandla genom att gå in till vederbörandes kontor och ta det istället för att ta det...jag förstår tanken att det ska vara praktiskt att inordna allt under ett möte, men ibland kan det bli lite tjatigt, tycker jag. Det kanske också har att göra med vad jag har för uppgift – att allting kanske inte riktigt rör mig alla gånger.

...jag tror att ha gemensamma möten är oerhört mycket mer värdefullt än att e-posta, det går inte att ersätta. Jag tror väldigt mycket på den här direkta kommunikationen.

Men egentligen såna viktigare beslut skulle jag nog föredra att ha verbalt. Med en viss dokumentation i e-mail.

Feedbackprocesser

Alla medlemmar tycker att feedback är viktigt och för det mesta kommer denna respons från kollegor, men ibland även från utomstående. Detta sker genom informella kanaler. En medlem menar att den största delen av den positiva responsen kommer från omvärlden, men detta är förstås beroende på arbetsuppgifternas relation till omvärlden. Det enda som nämns av samtliga medlemmar är muntlig feedback.

Men jag tycker jag får lite feedback från mina kollegor. Och också framförallt utav konstnärerna jag har mött... dom som har lämnat Iaspis har ju jag frågat hur dom har trivts och då har jag fått feedback både om mig själv och organisationen.

... det är alltid intressant att höra att man är på rätt väg eller att det...jag tycker i och för sig inte att de här uppgifterna är så totalt avancerade (skratt) som jag gör.

Men det är klart att det här bekräftande momentet i kommunikationen är oerhört värdefull

Utifrån ovan kan sägas att det känns mindre viktigt med feedback när det gäller enklare uppgifter, men att det alltid är bra. Innehållet i den muntliga feedbacken är inte bara positiv, utan även konstruktiv och ibland upplevs den som negativ. Exempel på respons som uppfattas icke-konstruktiv:

Hon säger "det där kan du göra si och så på" och där kan jag ha...tycka att det inte är på ett konstruktivt sätt kanske.

En av informanterna menar att kritik av konstruktiv karaktär även handlar om att bearbeta sina relationer till sina kollegor. Det handlar om att våga uttrycka sin kritik och svara på kritik.

Den här sårbarheten tror jag, som man måste kunna komma åt, man måste våga prata om det som är känsligt, även om det kanske blir, det kanske kan vara integritetskränkande, eller man känner liksom; "jag har jobbat så hårt, ändå så förstår de inte det". Men man måste också våga prata om själva relationen i en sån situation...

Hälften av informanterna tycker att det finns en bra balans mellan positiv och konstruktiv kritik, medan hälften önskar mer respons.

Jag tror nog att vi har varit väldigt bra på att ge positiv respons. Det är ju lite intressant att se vilken typ av respons man kan få när nånting gått snett...

Det råder delade meningar om huruvida det behövs mer respons eller inte.

... det är väl också om internkommunikationen fungerar, så vad heter det, ska allting snurra på och fungera ändå. Då borde det inte behövas ta upp hur det borde skötas.

Det är alltid bra med mer respons.

Kanske inte inom den här lilla personalen [bara på Iaspis] det tycker jag... där har vi en väldigt direkt kommunikation där man säger vad man tycker – hoppas jag att alla gör! (Skratt)

Feedbackprocesser i form av utvärderingsmöten förekommer enligt vissa, men alla håller inte med. Det man tar upp på dessa möten är till viss del återkommande, då man utgår från tidigare protokoll för att se vad som då togs upp och vad som förändrats sedan förra mötet.

Vi har en föreställning om att vi ska ha utvärderingar efter våra seminarier och det har vi haft. Vi har inte haft en utvärdering av det här sista seminariet. Men vi brukar alltid ha ett utvärderingsmöte när det är nånting som vi har genomfört... Så går vi igenom efteråt vad funkade och vad funkade inte.

Jag tror att idén är där att vi ska uppfölja den, men jag kan inte säga...Nej, jag tycker inte att vi följer upp – inte på ett djupgående vis...Men det är inte organiserat väl nog att de här uppföljningarna...

...om vi har tid så backar vi väl och tittar på det vi har gjort sist, liksom och försöker ja, gå igenom lite för och nackdelar. Ja, sånt som har varit bra och dåligt.

Innehållet på utvärderingarna handlar framför allt om det publika arbetet och själva programmet på seminarierna som ägt rum, men det finns ingen utarbetad struktur för utvärdering. Tre informanter beskriver utvärderingarnas punkter så här:

...dels handlar det om ramen, om vad gick bra, vad gick inte bra och liksom. Man kan ju börja med de här konkreta frågorna, publiken, press, mat funkade det?, logistiken, tidschemat, pauserna var de lagom långa?... jag tror framförallt att det handlar om helheten, hur gick arbetsprocessen till? Hur fungerade samarbetet mellan oss? Men det kanske man inte pratar så mycket om, vi har ingen checklista...

Mer organisatoriskt kanske först och främst så att man vet vad man ska göra bättre i fortsättningen, men också till exempel informationsarbetet, hur har det kommunicerats utåt? Vad gav det för resultat?, var det nånting som vi missade?

...jag kan knappast påminna mig om att vi gjort nåt särskilt – men när vi har gjort det så tror jag vi har pratat både om innehåll och...hur vi kände att det gick som personal. Och naturligtvis har vi tagit upp respons från publik om det har varit många som har kommit och deltagit och så.

– Är det ofta att man pratar om sånt som ska åtgärdas?

Nej, det vet jag inte, faktiskt, om det brukar vara fokus på det. Att det blir nån slags utvärdering där fokus hamnar på det, nej. Det är nog snarare... det skulle nog kunna förbättras, faktiskt. För att undvika att samma problem dyker upp igen.

Tidsperspektiv

På Iaspis läggs programmet för ett år i taget, planeringen av verksamheten utgår från de olika seminarierna. Präglas organisationen av att fatta snabba beslut eller finns det tid för reflektion? Hur ser medlemmarnas uppfattningar ut kring detta, undrade vi i en intervjufråga.

... jag tror att det finns tillräckligt stort utrymme för att tänka... så det är klart att tidspressen präglar arbetet i viss utsträckning och det är oftast inte så bra.

Samtliga informanter instämmer med att arbetet är tidspressat och det finns en önskan för mer eftertanke. Utrymmet för eftertanke verkar variera, beroende på olika perioder.

... det är rätt så tidspressat. Man skulle önska att man hade mer tid för varje uppgift. Så det blir oftast att man får handla ganska direkt. Sen kan man ju tänka efter efteråt (skratt)

Det skulle ju vara bra med mer tid för reflektion inför vårt gemensamma arbete här, tror jag överlag.

Just första delen av våren är ju det till exempel ganska mycket att göra i regel. Och sen lite senare, framåt sommaren så börjar det liksom avta. Så det är periodvis.

Mentala modeller och perspektiv på organisation – omvärld.

Överlag så diskuteras inte händelser på konstscenen mycket, men det finns en medvetenhet om att det kan bidra med ökad förståelse för sin omvärld. Diskussionerna handlar i första hand om konstnärsnämnden som organisationen är en del av och händelserna där.

Egentligen inte så mycket vad som händer på konstscenen, vad det är för utställningar nu eller, utan det är nog ganska mycket internt – vad som händer inom myndigheten, faktiskt.

Ett försök att ta in mer av konsthändelserna har dock gjorts.

... vi har en ny rutin på våra möten... då så pratar alla om vad de har sett, eller om de har sett nånting eller varit på nåt vernissage eller utställning som har varit rolig...

En person vill veta mer om händelserna på konstscenen och vad som ligger bakom en del av Iaspis seminarier.

Det går tillbaka igen till den här saken som jag tog upp med mina kollegor om att bli mer involverad inför seminarier och olika utställningar för där...bakom dom seminarierna finns det ju en tanke och den tanken ska ju

reflektera vad som pågår i konstvärlden på nåt sätt. Men jag känner inte att vi här direkt gör det. Inte på ett sånt djupare sätt, som jag tror att jag tycker att vi kanske skulle kunna ha...

Alla känner inte att de är delaktiga i samtal om det samtida konstklimatet. Däremot frågor som berör Iaspis organisation och intressenter verkar beröra fler.

Man får frågor utifrån, till exempel om Nifca. Vi har ju en Nifca-ateljé, till exempel. Nu när dom försvinner, kommer vårt samarbete upphöra, eller...och så vidare. Så det är klart att det pågår en diskussion om det... absolut.

Det råder för det mesta samstämmighet kring uppfattningar om organisationens omvärld med hänsyn till konstscenen, men ibland skiljer de sig åt. Detta beror på olika bakgrunder enligt en informant. En annan person påpekar att det finns en bredd av olika perspektiv.

Jag tror att vi ofta håller med varandra, men vi har lite olika perspektiv, olika grader i perspektivet. Vissas perspektiv är kanske smalare och andras bredare av var konst och konstformer och konstarter kan samverka på nåt sätt. ...Varför det är så? Iaspis har väl en historia att vara väldigt konstelitistiskt inom en väldigt smalt avgränsad konstvärld, medans just mitt fall så kan jag tänka mig att det finn ...skulle finnas bredare sätt att se på konst eller vad är konst eller vilka konstnärer som inkluderas och vilka exkluderas.

Politiska dimensioner

De flesta inom organisationen är ense om att deras kunskap är unik, men har inga problem att dela med sig till de övriga inom organisationen. Frågan *Är din kunskap som du har och använder ditt arbete unik för dig?* gav en inblick i de olika specialkunskaperna på Iaspis och även hur denna kunskap förvaltas. Några av de svar vi fick redovisas här:

Ja, i viss utsträckning tror jag att den är det, samtidigt som jag inte tycker att den utnyttjas tillräckligt mycket...

Jag är mycket mera insatt i den samtida konsten... och jag har ett stort nätverk, och det tror jag att det är unikt för just mig i den här sammansättningen...

Jag menar inte på nåt sätt att jag skulle var oersättlig (skratt), men att det är väl en unik sammansättning av kunskaper i alla fall. Och det är ingen annan som har, jag, precis som alla har, tror jag, på den här institutionen.

En person tycker inte att arbetsuppgifterna sätter prov på kunskaper som skulle göra denne oersättlig.

...men jag tycker inte att mina uppgifter är så avancerade så ingen annan skulle kunna göra dem, det tycker jag inte... men jag tycker just om jag tittar på mina kollegor, så tycker jag att det finns fler som skulle kunna ha just den. Ja, jag tycker faktiskt det.

När det dyker upp främmande och nya arbetsuppgifter, framgår det att ingen är rädd för att be en kollega om råd. I samband med ett konkret exempel svarade en informant att det även händer att man kontaktar utomstående för hjälp.

Ja, jag har faktiskt ett sånt exempel nu som jag har fått och där är jag inte riktigt säker på vad jag ska göra, och då så kommer jag nog göra så att jag kommer ta upp det med personalen och höra vad de har för erfarenheter som jag kan ta del av, annars får jag börja ringa runt till andra människor som jag känner

Generellt verkar man i första hand försöka sig på uppgiften själv och i andra hand vända sig till en kollega.

Jag skulle nog försöka mig på den enskilt, men jag skulle kunna fråga mina kollegor om det också.

Det upplevs av en person att man förväntas i vissa fall att lösa uppgiften själv och då gör man det så gott man kan.

Om det är någonting som utmanar mig... förväntas det av mig att jag ska kunna göra det här själv då är det klart att jag försöker göra det själv. Då är det inte så att jag säger att "det här klarar jag inte" (fniss). Det handlar väl lite om förväntningarna av de andra...

Vi fick också svar på villigheten att ställa sina kunskaper till bruk för sina kollegor.

...om jag får en arbetsuppgift som är alldeles övermäktig och inte klarar av lösa, då skulle jag nog inte dra mig för att fråga någon. Och jag hoppas att de andra känner likadant och kan fråga mig om det är nåt... Och jag tror att vi ändå försöker hjälpas åt och lösa uppgifter.

Är kommunikationen präglad av dialog eller diskussion?

Samtalen mellan medlemmarna inom organisationen på Iaspis präglas av en informell karaktär och beskrivs som vänskaplig med inslag av en mer formell ton. Det framgår av de flesta att trots vänskapligheten i samtalen, existerar det hela tiden en professionalitet.

Som en mellannivå [mellan att prata som vänner och kollegor] men snarare som vänner egentligen, men det finns ju också en arbetsuppgift, och det nån slags arbetsförhållande som ändå skiljer sig från, om man tänker, att prata med vänner, eller med kollegor.

En person skiljer på hur man pratar med olika kollegor, men påpekar också att sättet att prata är beroende av arbetsuppgifterna.

Det är lite olika med olika kollegor. Vissa är mer vänskapliga och vissa är mer... liksom mer officiell... Och i och för sig., jag kan ta på mig olika hattar vad det gäller det också. Att vissa saker är mer arbetsmässigt samtal och då lägger man det på den nivån och andra samtal med samma person kan vara mer på ett personligt plan och då är det mer personligt, kanske.

En informant svarade att det finns en "skön" ton i samtalen, men att omsättningen av personal kan påverka graden av vänskaplighet.

... Klart att det blir en mer formell ton, absolut. Jag skulle inte säga att den är hyperformell – den är ganska lugn och avslappnad. Det är en ganska skön ton, tycker jag. Men det är lite olika, det har ju varit sån omsättning på personal på sistone, senaste året...

I ett vänskapligt arbetsklimat som beskrivs ovan, borde det vara lätt att uttrycka sig spontant.

Vi hörde efter om det fanns några betänkligheter.

Jag är ganska spontan, men det kanske inte alltid är så bra att vara det, men. Jag tror det är ett sundhetstecken för en relation att va det, att man inte känner att man måste vara på sin vakt, att man har en mental sax i huvudet som gör att; ”och det här kanske inte jag får säga”.

Jag försöker vara ganska spontan. Överhuvudtaget, faktiskt. Men som sagt, åter igen, det är ju ändå fortfarande arbete, så det är klart att man håller en formell ton.

Vi tog också reda på hur medlemmarna uppfattade att samtalen såg ut kring viktiga beslut. En person tyckte nästan att det behövs en högre grad av formalitet i detta avseendet.

Ja, det kanske har varit för lite av det tror jag, det finns kanske en viss risk att det är lite för mycket informella samtal och lite för lite formaliserade möten som man har för att diskutera såna frågor.

En annan informant nämnde att en del beslut inte involverar alla.

Jag kan tycka att det finns en öppenhet och en dialog i det, men att ja... cheferna lyssnar i alla fall. Det finns en dialog. Men i slutändan så är det väl chefen som bestämmer i alla fall. Men jag tycker att det finns dialog om man själv för fram det, en önskan om en dialog, det tycker jag.

– Vad menar du med dialog, då?

Nämen inför idéer eller önskemål eller beslut... – vad gör vi här? jag tänker på konstnärerna, vilka som får komma hit – nej, där har vi ingenting att

säga till om. Seminarierna som jag hitintills upplevt – nej, där har jag inte alls haft någonting att säga till om...så kanske inte...jag kanske inte är med i den beslutsprocessen.

Trots att det verkar existera en hierarkisk struktur i beslutsfattandet, får alla en chans att påverka. Huruvida reaktionerna tas med i ett slutgiltigt beslutsfattande, vet inte medlemmarna.

...Man går inte in och sätter sig såhär och nu ska vi alla tillsammans besluta om allting, för det tror jag blir väldigt ineffektivt. Man presenterar nog egentligen nånting, det här ska vi genomföra... sen kan vi diskutera hur vi gör det. Och då kanske man har ett förslag på det här och sen är alla välkomna att reagera på det.

– Hur ser en sådan reaktionsrunda ut?

Om faktiskt folk säger någonting till varandra? Vi sitter oftast tillsammans ... runt ett bord och så skissar vi helt enkelt på nånting och listar upp punkter på hur ska vi göra det... jag måste säga personalen ganska aktiv, alla har åsikter om hur man ska göra. Och sen är det ju så att också eftersom man har trots allt olika roller inom organisationen, så att man kan säga att man är ansvarig för olika delar därför har man ju också rätt mycket att säga om sin egen, liksom, roll i det här.

Hur upplevs öppenheten i samtal av olika karaktär inom organisationen? Vi ställde frågor kring hur bekväm man är med att erkänna fel, men även om man vågar ifrågasätta andras beslut och hur man själv upplever att bli ifrågasatt.

Jag har inga som helst problem att erkänna det, jag tror det handlar om personlighetsdrag liksom, för mig är det ganska lätt att ta på mig en sak som har gått fel. Kanske snarare att jag gör det för mycket, men. (tystnad)

... Men att sätta ord på det kan också vara ganska skönt, alltså, jag tror också att det är befriande att göra det, även om det känns jobbigt. Det är kanske det man skulle kunna säga. Det finns båda delarna i det här.

Jag upplever det inte som att det är nånting jobbigt att säga det. Nej jag tycker också att man får väldigt mycket stöd ifrån personalen, en förståelse för varför man har klantat sig.

... men det allra bästa är om man hinner rätta till det innan nån upptäcker det, det är det allra bästa.

Uppskattas det av alla att bli ifrågasatt? Det verkar så på Iaspis.

Ja, visst. Man måste ju kunna ha en dialog.

... nej det är klart det är aldrig roligt och ifrågasätta nånting, för man tar ju upp saker för att man tror på det, men det är helt OK att göra det, det är självklart att det är det. Och oftast har ju de andra bra skäl till att göra det. ...Och det är ingenting som jag tycker är svårt att ta, även om man kanske sväljer det lite grann...

Ett par informanter tycker inte att det förekommer så mycket ifrågasättande, men ser heller inga hinder att göra det.

... jag tror att jag uppskattar det för att ibland kan man tänka fel och tänka helt tokigt... Så det tycker inte jag är nåt problem.

Slutligen speglar hänsynen till medlemmarnas idéer vilken lyhördhet och flexibilitet som finns inom organisationen.

... jag tror alla har vi idéer och alla tror jag också har idéer som faktiskt integreras och jag tycker det finns en väldigt stor lyhördhet för de idéerna. Så det tror jag.

Samma informant nämner hur idéer även fångas upp från omvärlden.

Även från publiken tycker jag vi plockar upp idéer och nämner dem och sådär, så att det liksom förändras.

Det verkar finnas en reservation mot att uttrycka sina idéer som har att göra med hur man ser på sin egen position.

Nej, det känns som att jag inte riktigt...sitter på den positionen heller...

Det finns...jag kan tänka mig att jag har idéer...Jag vet inte om dom skulle få plats på Iaspis. Men det...det vet jag inte om dom skulle få respons på. Men jag tycker att den öppenheten skulle kunna finnas där om jag tog upp dom. Det har igen att göra med att jag känner inte en restriktion på idéer, nödvändigtvis... Men jag vet inte om dom skulle beaktas, nödvändigtvis (skratt).

Vissa idéer har mest att göra med myndigheten (Konstnärsnämnden) och att diskutera detta inom Iaspis ses ibland som meningslöst.

Ja, jo det gör det nog... Men det har inte så mycket med vad Iaspis kan göra nånting åt, utan det är liksom på ett högre plan i så fall. Att det är en sak för Konstnärsnämnden att liksom, eftersom de är vårans chef så att det är någonting som i så fall jag har att ta upp med dem.

– Diskuterar ni de idéerna här inom Iaspis?

Diskutera dem kan jag göra men det är ingenting som kan leda till nånting (skratt).

Raw Fusion

Bolaget drivs främst av tre personer och vi har intervjuat samtliga. Två är delägare, den är ekonomisk chef, den andra A&R (artist and repertoire, ung. konstnärlig ledare). Samt en tredje person, som jobbar med digital distribution och marknadsföring som frilansar i stor omfattning för bolaget och började våren 2005. Den ekonomiska administrationen av bolaget samt andra bolag som den ena delägaren äger eller är delägare i, sköts av en fjärde person. De andra bolagen är musikförlaget Underground Stockholm AB, Prohire AB och Café Sjutti AB, som delar lokal med kontoret. Delägarna försörjer sig genom andra vägar än skivbolaget, vilket är en förutsättning för att verksamheten ska gå runt ekonomiskt. Vid vissa tillfällen anlitas en extern PR-konsult.

Bolagets A&R, som är disk jockey, startade klubben Raw Fusion 1996. Ur klubbverksamheten har skivbolaget växt fram och det grundades 2003. Musiken beskriver de själva på hemsidan:

“Our catalogue consists of various artists who all represent that raw, innovative, urban, street feel, which signifies the music that we love, live and breathe. Our roots rest on a steady foundation based on the black music of the underground club scene. Genres like soulful house, cutting edge hip hop, electronic funk, raw street-soul, dance floor jazz, rough latin and deep boogie are represented.” (Who We Are <http://www.rawfusionrec.com>)

Single-loop-learning

De svar vi fått från intervjuerna med Raw Fusion Recordings medlemmar tyder på att single-loop-learning har förekommit och förekommer. Angående återkommande uppgifter och rutiner fick vi svar som tydde på att de rutiner som man en gång lärt in genom single-loop-learning, de håller man fast vid:

När det kommer till licensförfrågningar och sånt där, då blir det väldigt rutinmässigt. Det är något som har pågått ganska länge och det funkar på samma sätt så det blir väldigt rutinmässigt.

En av medlemmarna uttryckte dessutom ett starkt avståndstagande från den typen av uppgifter, som uppfattades som tråkiga:

Jag försöker förändra på så sätt att jag försöker låta bli att göra dem. Se till att man delegerar det som man inte vill göra. Repetitiva sysslor är jag usel på. Det ska jag inte syssla med...

Samtidigt tycks det finnas en vilja att vidareutveckla rutinuppgifter men man upplever inte att möjligheterna finns. På frågan *De uppgifterna som har blivit ren rutin, försöker du hitta andra vägar att jobba med dem?* fick vi svaret:

Jag skulle vilja, men jag har inte haft tid. Det är något vi har snackat om ganska mycket också, hur man skulle kunna göra de processerna lite mera aktivt liksom, lite mer kreativt, men tyvärr så är det inte tid till det.

Kring andra återkommande uppgifter som fortfarande var mindre invanda i sin karaktär skedde single-loop-learning, på så sätt att man ändrade tillvägagångssätt varje gång, beroende på situation:

Men när det kommer till digital media, så är allting väldigt nytt, så det kan bli olika från gång till gång. Ibland behöver man inte ens tänka på att göra olika, det bara blir olika. Det finns ingen standard för hur det ska fungera riktigt än.

Kommunikationsmedel

Som kommunikationsmedel tycks samtal på kontoret vara det mest förekommande, följt av e-mail och telefon. Tidigare försök att ha regelbundna möten har ersatts e-post och samtal. Men meningarna går isär något gällande vad man kommunicerar via e-mail respektive samtal, två svar som beskriver hur de kommunicerar mest:

Inofficiella samtal [förekommer mest], eftersom vi sitter i samma rum allihopa, så blir det väldigt mycket rak och enkel kommunikation – medveten och omedveten. Annars är det e-mail, eftersom vi är tre personer som har andra grejer att göra också ... Jag föredrar nog att sätta sig ner och prata, men samtidigt så; när man är kompisar också så är det väldigt lätt att allting spårar ur och tiden går till att snacka om annat. När man skickar mail så är det konkret liksom.

Jag skulle nog lätt säga att det är via e-mail – även om vi sitter 2 m från varandra så är det mycket e-mail som skjuter mellan varandra... jag skulle säga att 75 % är e-mail. I alla fall viktiga beslut och sånt, typ dom viktiga grejerna...

Men å andra sidan ser samma person brister även i e-mail-kommunikationen:

... Nu är det som 25 punkter innan distributionen som man skickar ett mejl om så blir det otroligt mycket kommunikation – det är ju för mycket för att hålla koll på... jag tror att i framtiden blir... att förenkla är ju det alltid handlar om, att göra allting mycket enklare ... Jag hinner inte med... Det är massor som jag inte hinner svara på...

När det kommer till viktiga beslut tycks möten vara det man föredrar, fast här fanns också lite skilda meningar.

Jag skulle säga att 8 av 10 grejer, alltså så här viktiga beslut, sker genom e-mail. Tror jag (skratt), så att säga nästan allt.

När man skickar mail så är det konkret liksom. Fast samtidigt så är det mer kreativt och sitta och prata om det för att man spinner vidare.

Det verkar som om man samtalar först och sedan använder mail som en slags konfirmering av beslutet.

Det är när man kommer tillbaka från det där lunchmötet, det är då man bestämmer att "ok, då gör vi så här". Eller då vet man, då har man bestämt att "ja, vi är på". Då är beslutet fattat, liksom. E-mail is big.

Angående de möten som man tidigare haft men slutat med på grund av tidsbrist menade en av medlemmarna att de hade stora fördelar:

Det hann ge någonting, absolut. Det var mycket bättre när vi hade sådär. Alla blev fokuserade, och koncentrerade, och man kunde dela upp mycket mera, att du gör det där och du gör det där – istället för att alla sitter och påtar lite i allting.

Feedbackprocesser

Hur ser då den interna kommunikationen ut, gällande vilken typ av feedback medlemmarna ger och får? Positiv respons verkar vanligt förekommande och man svarade att man ofta fick positiv respons. När något har gått bra så finns även en vilja att ta vara på det:

Däremot om det blev någonting – shit, värsta grejen! ... då blir det lite längre kommunikation och [man] pushar och bygger upp varandra... det är så mycket nej i den här branschen att när det väl blir ett ja så brukar man använda det, i alla fall brukar jag, använda det som en liten energigrej...det piffar upp tillvaron lite för...det blir ofta att man jobbar lite bättre då.

Feedback från de andra medlemmarna när saker inte gått bra förekommer också, om än i mindre utsträckning. Då har man ofta ett möte om det och "... går igenom det som inte funkar". Men positiv feedback är mest förekommande:

När någonting bra händer, då blir det mer diskussion om det, lätt. Är det någonting dåligt, eller någonting som går negativt, tar man mest upp det om det är något som vi gjort själva fel [som inte beror på situationen].

Positiv kritik [om sådant som gjorts bra] är extremt mycket mer förekommande. Vi skulle nästan kunna vinna lite mer på att sätta oss in mer

i olika projekt och se om det verkligen har varit optimalt – antagligen har det ju inte varit det, men det är mer såhär; kanske lite naivt positivt ibland.

Gällande gemensamma utvärderingar finns inte några specifika tillfällen för det och man tittar främst på försäljningsstatistik, men det finns ändå en tanke om att lära av tidigare erfarenheter. Men tillvägagångssättet talar man som regel inte om. Vi frågade om man följde upp olika projekt:

Hur vi gjorde, eller? Med att backtracka och kolla? Nej, [men] det borde vi säkert göra, men det gör vi inte.

– Varför tror du att ni borde det?

Man lär sig av misstag och det man gör rätt, självklart... då lär man sig säkert någonting. Det är bara ett faktum med tiden. Man hinner inte. Eller orkar inte.

Vi har ingen avstämning av hur... alltså vad som har gått bra och vad som har gått dåligt. Men uppföljningen blir i form av... skivförsäljning... det är väldigt lätt att mäta – har det varit ett lyckat projekt eller misslyckat projekt... om det varit lyckat så försöker man att titta på att upprepa det sätt man har gjort det på. Har det varit misslyckat får man hitta var i kedjan sprack den här kommunikationen eller den här processen...

Tidsperspektiv

På Raw Fusion har strategin ändrats relativt ofta sedan bolaget startades. Några exempel på detta är; ett särskilt varumärke för genrer utöver de man tidigare arbetat med, Jugglin' Records, som använts för att ge ut hiphop. Men nu har man beslutat att åter bara fokusera på Raw Fusion Recordings som varumärke och ge ut all musik i det namnet. Nyligen beslutade att man skulle sluta arbeta med distribution och istället licensiera ut distributionen på andra aktörer. Dessa är beslut med mycket stora konsekvenser för verksamheten, arbetsuppgifterna och den övergripande strategin.

Vi frågade om medlemmarna upplevde det som att de hela tiden behövde få saker gjorda, att handla, och om det fanns tid för tillräcklig eftertanke. Svaren varierade något:

I många fall är det handla först [tänka sen] det är en knasig bransch med många aktörer som har väldigt kort framförhållning så att det känns som ibland måste man ta ett beslut sådär, annars så blir det inget... Nä men visst det skulle vara optimalt om man skulle kunna sätta sig in i varje projekt, men så är det väl aldrig hos någon egentligen, då blir allting väldigt byråkratiskt och tar väldigt lång tid. Jag tror det är ganska positivt ofta att ha lite snabba puckar.

Ja, det är mycket. Jag har aldrig varit en sån där som sätter mig in ordentligt. Jag gillar att få grejer pang, pang, pang, klart, gjort. Och så löser man det finstilla sen... Men jag tror både jag och [namn] egentligen, vi är lika snabba. Jobbar i en rytm, när man är på flyt, ska det bara flyta... jag skulle hellre vilja att det gick fortare, men branschen är ju inte så.

I grund och botten finns det gott om tid för eftertanke. Absolut. Att släppa en skiva och rättigheterna kring det – det är en väldigt långsiktig process, definitivt. Så att själva... grunden inom den här branschen är inte paniklösningar. Sen kan det vara många situationer som dyker upp som... kräver väldigt snabba beslut... det kan vara en distributör som går i konkurs, det kan vara väldigt små eller stora frågor som kräver snabba beslut omgående ... en skiva, eller en artists karriär är ju en långsiktig sak... det kan vara, tre år eller fem år i cykel. I alla fall om man ser på artistkarriärer... det är ju väldigt svårt för oss att sitta och tänka längre än skivan som man precis håller på med, men... vi försöker ju tänka framåt...

... ”hur ska vi jobba med nästa skiva?” , ”vilka marknader har den här skivan gått bra på?”, ”Hur mycket... vilken målgrupp har vi egentligen nått ut till med det här?” Så på det sättet tänker man ju längre och försöker... bra helhetstänk

Svaren pekar på att det kanske är vanligast förekommande med mer kortsiktigare förhållningssätt, men att det finns delar av verksamheten där ett mer långsiktigt perspektiv finns.

Mentala modeller och perspektiv på organisation – omvärld.

Raw Fusion är starkt beroende av den kunskap dess medlemmar besitter och de är mer eller mindre tvungna att hela tiden söka efter ny kunskap för att organisationen ska kunna fortleva, kunna tackla de problematiska situationer som konstant uppkommer. Den föränderliga omvärld som Raw Fusion verkar inom har gjort sig påmind vid ett flertal tillfällen. Tre gånger på tre år har bolaget tvingats byta distributörer för Europa, eftersom distributörerna antingen gått i konkurs, inte gjort sitt jobb eller helt enkelt inte kunnat betala sina fakturor. Distributören för USA tvingades i konkurs innan de börjat arbeta med Raw Fusions katalog, på grund av att deras största kund, i sin tur, satts i konkurs.

Man talar ofta om vad som händer inom musikbranschen:

Ja hos oss blir det så ganska naturligt eftersom framförallt [namn] och jag då är väl inne i musikbranschen på något sätt. I grunden är det ju ett intresse... det mesta man gör på fritiden handlar ju om vad som händer i musikbranschen också... utanför arbetet snappar man ju upp att, kolla nu har de skivbolagen gått ihop med varandra, kolla de har börjat göra sina promoutskick på mp3, här är ett album som släpptes bara som USB-minne,

såna grejer. Det är sånt, om man har sett nåt sånt så pratar man ju om det på jobbet.

Ofta delar man perspektiv på det som händer inom musikbranschen, men det finns även olika perspektiv:

... är det någonting som jag tycker är tveksamt, så är jag ganska säker på att om jag pratar med [namn] om det så säger han också att; det där känns lite tveksamt... alla tre har den här inställningen från grunden och det kanske är lite därför vi har hamnat på samma arbetsplats i slutändan. Mer än att man har format varandra under tiden som vi jobbat tillsammans. Det är klart, det har hänt det också – att man blir ännu mer lika, att man påverkas av varandra, men vi kommer ju från ganska liknande bakgrunder då det gäller inställning till den här branschen, alla har ett intresse, det var lite så vi hamnade här.

... när det gäller vilket håll den generella musiktrenden går åt eller vilket håll branschen i sig går åt, där... tänker vi åt samma håll... Dels för att vi påverkar varandra väldigt mycket... [också för att] vi vet ... vad vi pratade om för två år sen – vad som skulle hända då, hur det såg ut. Sen har vi ju facit – hur det ser ut idag. För det är ju väldigt lätt att dra slutsatser om... hur det kommer se ut om två år om samma kurva fortsätter, som det är idag. Så det är inget märkligt ... det är egentligen ingen skillnad om vad vi tror i framtiden, det är det inte.

... han är ju väldigt positiv till idéer hela tiden "Nu ska vi göra det här" ... Han ser ju mer möjligheterna än vad jag gör, jag ser ofta problemen.

– Brukar du fundera över varför ni ser olika på saker?

Han är nog mer naiv än vad jag är (skratt)... jag kör hellre på säkra kort. ... när någon kommer med en idé vill jag veta "har det fungerat för någon annan?" ... för [namn] så räcker det med att det låter jävligt lyckat. Då kör han på det, då tycker han att man ska köra. Men då kan det bli dialog då man sitter och snackar lite... det är mycket diskussion nu med digitalt – mycket dörrar hit och hit och med möjligheter... det är mycket pitchar... och jag är lite mer "vänta lite" ... [namn] är ju helt annorlunda än mig.

Det finns alltså en medvetenhet kring att man har samma eller olika perspektiv, samt vissa funderingar kring varför.

Politiska dimensioner

Alla menar att deras kunskap som de använder i det dagliga arbetet är unik för dem, tack vare att de har olika erfarenheter bakom sig. Vi frågade en av de intervjuade om det kändes som om han kunde dela med sig av sina unika kunskaper inom organisationen:

... en del grejer, det är lite känsligt, det beror på typ om någon som jobbar med mig får alla mina kontakter inom musikbranschen och lär känna... typ som [namn], som jobbade hos oss, han har ju fått otroligt mycket kontakter och nu jobbar han på ett helt annat ställe och använder sig av dom kontakterna. Det är ju ok, det är ju inte olagligt eller fel. Självklart, det skulle jag också gjort. Men det är ändå såhär... men det är ju självklart att man hade velat haft de kontakterna för sig själv...

Är Kommunikationen präglad av dialog eller diskussion?

Det finns element som pekar både på mer dialogbaserad kommunikation och mer diskussionsbaserad sådan. Sättet man pratar med varandra beskrivs som informellt och som att tala med vänner, däremot anpassas samtalet när det förs med andra intressenter. Delar av samtliga svar:

... det ingen corporate business nivå alls. Det är om man har möten med... någon man inte känner, men inte inom gruppen, nej. Inte ens med artisterna, skulle jag säga. Alla är ju så här, känner varandra. Vi är ju på så låg nivå, det är ju inte som när Warner Bros snackar med Madonna, liksom.

... man får ju skilja på sättet som jag och [namn] pratar och jag och [namn] pratar med varann på. Jag och [namn] känner varandra sedan 1987, så det är snart tjugo år... vi behöver verkligen inte säga allt till varann... Så på det sättet är det väldigt skönt...

Sättet man talar med varandra inför viktiga beslut beskrivs även det som mycket informellt:

... vi sitter inte på kontoret utan vi går iväg och sätter oss på lunch eller någonting sånt där ...

Ja, då pratar vi med varandra om dom sakerna, liksom... det är ett väldigt informellt samtal där vi... ja – där vi inte för några som helst anteckningar. Kanske några bara, efter ett sånt samtal kan det bli fem punkter, fem stolpar – det här ska man göra och inte göra. Och försöka följa upp det i någon form av mail...

Det beror lite på vad det är för stora beslut, är det ekonomiska beslut, så är det nästan alltid så att [namn] och [namn] tar ett snack först, och sen så sätter vi oss alla tre eller en av dem och berättar för mig att så här är läget. Då frågar de alltid, vad tycker du? Om jag har några idéer kring det här... de vill nog bara ha någon att bolla idéer med...

I samtalet som förs kan flera idéer beaktas:

– Känns det som att ni kanske kan skapa något nytt genom att kombinera två idéer?

Ja oftast blir det så, det blir sällan tvärt nej utan det blir att, om jag inleder med min idé, så kanske [namn] eller [namn] säger; nä jag tycker inte riktigt att, det är just den här biten det faller på. Men vi kanske kan göra såhär istället. Så triggas man fram till någonting, så blir det, ja oftast blir det till någonting bättre.

Medlemmarna kommer ofta med förslag eller idéer om vad Raw Fusion skulle kunna göra och alla upplever det som att de har något att säga till om. Här är några svar:

Ehe (skratt), vi är ganska bra på att ta upp alla idéer det är vi, men sen så finns det inte varken tid eller resurser å genomföra allt så att, hade vi bara haft (skratt) mer resurser så hade det nog hänt mer också... men är det något vi är bra på så är det idéer... det är på grund av det som vi har hamnat på så många olika områden och gjort så många olika grejer. Vi skulle säkert kunna göra 1000 olika grejer till, för att det kommer upp idéer hela tiden.

Det finns extremt mycket (skratt). Ja! Svar: ja. Därför... att det inte är i Raw Fusions affärsidé att utveckla de idéerna, det är egentligen grundproblematiken, grundinställningen... Raw Fusion ska ge ut... vara ett skivbolag och ge ut skivor, pasta! Det är vårt liksom... inskrivet i bolagsordningen, det är det bolaget ska göra. Och varje avsteg från det får man egentligen fatta beslut om på ett styrelsemöte att nu ska vi ta avsteg från den här idén.

Att ifrågasätta andras beslut beskrivs lite varierande, dels beroende på vems beslut det gäller samt vad det gäller, här finns inslag både av försvarsmekanismer och en öppenhet:

Ja, ja. Absolut. Eller jag har inga problem med det. Jag kan vara väldigt såhär ifrågasättande. [namn] är inte så, han är väldigt lugn. Även om jag har gjort fel så säger inte han någonting. Om han har gjort [fel] så säger jag... men det är för att vi är olika.

Ja, det upplever jag att det är. Men det är inte alltid man gör det. Det är lite knepigt, för att när de tar något beslut så kan jag ju påpeka det, men jag vet inte hur mycket det påverkar allting.

– kommer ansvarsbiten in där [ägarstrukturen]?

Ja det gör det nog, men det är inga problem att påpeka beslut, det är det inte. Det vill de nog egentligen höra också – de vill ha input från fler.

[den enes] beslut – ja. Inte [hans]. I och med att det är [hans] själ som genomsyrar bolaget. Så när det gäller de saker som gäller Raw Fusion och Raw Fusions själ så ifrågasätter jag aldrig de besluten... de stora besluten – har jag en annan åsikt så säger jag det, men det är han som får bestämma.

Att själv bli ifrågasatt beskrivs lite olika av medlemmarna, det andra svaret tyder på att det kan finnas en viss problematik i ifrågasättandet:

Ja, det kan alltid behövas, eftersom oftast så blir det att man sitter själv på en av områdesbitarna, och det är liksom svårt, man kan inte bolla idéer sådär, utan då måste man ta det med dem så att då vill man ju ha synpunkter från dem.

Jag är lite mer försvarsinriktad, men det är bara min personliga instinkt. Om de lägger sig ganska tidigt, då var de inte helt säkra på att de hade rätt. Men om de inte ger sig, då kan jag säga "ja, ja, fair enough" Men jag brukar inte säga rakt av att "Shit, ja det var ju fel." Jag brukar liksom ifrågasätta... Det är väl bara av naturen.

– Men brukar du känna att det leder till nåt nytt när du får det andra perspektivet?

Aaa, om jag ger mig. Det är ju helt klart att ibland om man viker sig så kan man ju liksom bygga en bro. Av naturen så är jag nog ganska såhär hårdnackad, vill inte ge efter. Även om jag till och med ibland vet att det är fel. Men det är ju bara så man är.

Att erkänna misstag beskrivs något olika av medlemmarna, här syns liknande svar som vid ifrågasättandet, samt ett visst motstånd. Personen menar att det beror på hur han är av naturen.

Det känns lite jobbigt faktiskt, de är alltid förstående och sådär, men det kanske är rent personligt också att man vill inte riktigt. Det är alltid roligare att komma med positivt besked [skratt] möjligtvis. Men rent kommunikationsmässigt i gruppen så är det inte så, det är inte så att jag får någon skit om någonting har gått snett, men eftersom man känner så mycket för företaget så vill man ju inte att någonting ska ha gått lite sämre... vi kanske hoppat på någonting lite väl tidigt som vi inte skulle ha gjort, det kan ha kostat lite pengar.

Samma person menar vidare att satsningar som företaget gjort som inte gått så bra, de talar man om

Då snackar vi om det – fan det här borde vi kanske inte ha gjort. Det får vi komma ihåg till nästa gång, att tänka efter innan.

Två av medlemmarna menar att det känns helt okej säga det ge uttryck för infall och idéer utan att först tänka igenom hur det uppfattas av de andra, medan en först tänker igenom relevansen innan ha yttrar sig. Inom gruppen kan man även ge andra uttryck för sådant som formuleras om inför intressenter, artister till exempel:

Det är om man skulle snacka om någonting känsligt... alla artister vill att allting ska gå bra och om något har gått dåligt, vill man inte måla en för

dålig bild...det är väl när man snackar med artister om mer statistik och sånt. Hur det har gått, liksom förklarar hur mycket de har sålt och så. Då är man ju inte så att "Äsch – det går åt helvete". Medans jag och [namn], vi kan sitta så här "Den här plattan säljer ju åt helvete..." [det] säger man ju inte till artisten. Då säger man "aahh, det går lite segt, men vi ska försöka, det blir nog..." Då är man lite mer strategisk.

5 Tematisk analys av fallen

I analysen diskuteras vårt empiriska underlag utifrån vårt teoretiska ramverk. Med hjälp av dessa två delar i trianguleringsförhållandet, som vi beskrev i metodkapitlet, analyserar vi hur lärande sker inom Iaspis och Raw Fusion Recordings. Vi går igenom analysen med de abstrakta indikatorerna som rubriker.

Single-loop-learning

Denna typ av lärande förekommer inom båda organisationerna, både på individuell och på organisatorisk nivå.

De återkommande momenten som utförs av medlemmarna i det dagliga arbetet har de flesta reflekterat över. I den sociala process som detta lärande sker inom (Weick & Ashford 2001) finns feedbackprocesser i den interna kommunikationen som påverkar det individuella single-loop-lärandet (Argyris & Schön 1996) Vi återkommer till detta i delen Feedbackprocesser.

Rutiner kallas av informanterna de uppgifter, som när de väl arbetats in, inte ändras utan fortsätter att utföras på samma sätt. Detta motiveras ofta genom att det sparar tid, eller att de uppfattas som tråkiga uppgifter. Inom Raw Fusion talar man om hur arbetet med rutinuppgifter som utförs av medlemmarna går till. Det finns en vilja att ändra tillvägagångssätt även för de rena rutinmomenten, på grund av att man vill:

göra de processerna lite mera aktivt liksom, lite mer kreativt, men tyvärr så är det inte tid till det.

Det finns alltså en önskan om att arbeta mer med single-loop-learning (Argyris & Schön 1996). Man upplevde ändå att utförandet av rutinuppgifterna förbättrades och det blev mer effektivt:

Så visst, man blir ju smidigare. Man blir mer och mer effektiv.

Denna typ av single-loop-learning, i form av action learning (Choueke & Armstrong 1998) på individuell nivå, kan därmed kallas för instrumental learning (Argyris 1996), eftersom ändringarna delvis upplevs som effektiviserande och tidssparande. Lärandet karaktäriseras av förändringar som leder till förbättringar. Däremot ändras inte de övergripande metoderna.

Om vi vänder på perspektivet finns här risker, om man inte ändrar med övergripande på sina rutiner, enligt bland andra Argyris (1996). Riskerna innebär att man lätt fastnar i invanda

handlingsmönster och invanda sätt att utföra uppgifter på. Senge (1993, 1999), Pedler (2000) Argyris och Schön (1996) och Sanchez (2005) fokuserar alla på stora organisationer som är hierarkiskt uppbyggda, där rutinartade uppgifter utförs i botten av strukturen, exempelvis bilindustrier (Sanchez 2005), som resten av organisationen är beroende av. Små organisationer som Raw Fusion Recordings och Iaspis har inte denna uppbyggnad. Storleken på organisationerna och den informella kommunikationen, menar en av de intervjuade, gör att dessa rutinartade uppgifter endast utgör en del i arbetet och man arbetar med många andra typer av uppgifter. Vissa beskriver det som att de gör sitt bästa för att inte arbeta med några sådana uppgifter alls. Eftersom det är så pass få inblandade, blir inte uppdelningarna så strikta och rutinuppgifterna utgör inte så stor del av verksamheten. Alltså är det inte troligt att hela verksamheten stagnerar på grund av sättet man arbetar med de rutinuppgifter som finns. Den risken skulle snarare finnas i de återkommande uppgifter som hela organisationen är delaktig i, som att anordna seminarier eller skivreleaser och så vidare, om dessa utfördes på samma sätt gång på gång. Här skulle likheten med stora organisationer (Argyris & Schön 1996, Senge 1993 med flera) finnas snarare.

Ett intressant exempel på hur man försökt att göra den kunskap organisatorisk som individer lärt sig, var försöket att formalisera rutinuppgifter på Iaspis. Detta skulle kunna beskrivas som att man sökte kommunicera det individuella lärandet till organisationens kollektiva minne, att lära organisationen, i likhet med bland andra Sanchez (2005) teori om att göra kunskapen explicit. Däremot har inte de underliggande faktorer som skapat rutinerna, theories-in-use, varit något som man försökt göra explicit, som är centralt för Argyris och Schön (1996) och Senge. (1993). Att försöket inte fungerade kan ha fler förklaringar än att rutiner inte utgör så stor del av arbetet, vilket vi återkommer till i delen Politiska dimensioner. (Det individuella lärandet kan även göras explicit och delas inom organisationerna genom samtal i processer där medlemmarna delar med sig av det de lärt och på så sätt sprider det, det behöver inte skrivas ned)

Gällande de kärnområden där man arbetar med projekt som liknar varandra, tycks det finnas en vilja att lära av erfarenhet i form av trial-and-error (vilket vi återkommer till i delen Feedbackprocesser). I egenskap av små organisationer är det enklare att införa förändringar på Raw Fusion och Iaspis, Med något blandade svar kan en tendens tyckas vara att denna typ av lärande är förekommande, men inte nödvändigtvis uttalat. Det finns flera som tror att man skulle kunna göra det mer aktivt, att det inte görs tillräckligt grundligt, eller att det inte hinns med. Det lärande som sker genom dessa processer är av single-loop-karaktär (Argyris & Schön 1996)

På Iaspis kretsar samtalen om organisationens kontext kring förhållandet till Konstnärsnämnden och handlar inte om yttre omvärldsfaktorer (till exempel förändrad finansiering för konsten, se inledningen på sidan 2). Här sker single-loop-learning på så vis att organisationen och dess medlemmar lär sig om det närmaste intressentnätverket och hur organisationen ska anpassa sig och verka innovativt i denna relation. Det finns andra perspektiv utanför Konstnärsnämnden som inte tas med i kommunikationen större grad. Så det finns en risk att hamna i vanemässiga tankemönster, vilka leder till vanemässiga handlingsmönster. Detta kan vara ett hinder för double-loop-learning (Argyris & Schön 1996, Senge 1993). Vi återkommer till detta i Mentala modeller och perspektiv på organisation – omvärld.

Kommunikationsmedel

I båda organisationerna är det informella samtalet, samt e-mail-kommunikation vanligast förekommande. Det är alltså genom dessa medel som informationen flödar i organisationerna och som det sociala utbytet sker inom vilket organisationerna lär (Weick & Ashford 2001). Den informella kommunikationen och medlen för den påverkar flera aspekter av lärandet i organisationerna.

Att det är så få personer inblandade i organisationerna menar informanterna gör att det informella samtalet känns självklart. På Iaspis är återkommande möten något som man tycks försöka ha. På Raw Fusion har man försökt, men nu har man möten vid behov som beslut, eller uppdykande problem (*ad hoc*-betonat). I intervjuerna har svaren varierat och man har ofta motsatta meningar kring vilken kommunikation som är att föredra, samt kring vikten av och innehållet i återkommande möten.

E-post ses som mer konkret och används för att tydliggöra den informella kommunikationen. Nackdelarna dock att utbytet och kreativiteten i samtal uteblir och att det lätt blir väldigt mycket e-post, vilket gör att man inte hinner svara. En av de intervjuade dröjde vid detta och menade att e-postkommunikationen paradoxalt nog inte sparade tid, utan tvärt om tar allt mer tid i anspråk. Fördelarna med informella samtal beskrivs som att det är mer kreativt och ger mer än e-post. Nackdelarna, som främst påpekades på Raw Fusion, är att man lätt börjar tala om sådant som upplevs som irrelevant. I återkommande möten ser många samma typ av fördelar som i de informella samtalen, samt att de ger mer direkt respons på den typ av frågor som annars tas per e-mail, som då ibland missas, samt att ansvarsområden görs tydligare. Det informella samtalet kan också vara ett sätt på vilket beslutsmakten blir mindre koncentrerad och fler kan delta, vilket är centralt i lärandeteorin (Armstrong & Choueke

1998). Beslutsmakten är relativt organisationernas storlek mer utspridd i dessa organisationer än i stora organisationer. Detta skulle kunna vara en förutsättning för att bli lärande i dessa organisationer.

Det informella samtalet och organisationernas storlek gör att den infrastruktur som krävs för samtal balanserade mellan dialog och diskussion (Senge 1993) till viss mån redan finns och inte behöver skapas, i lika hög grad som i större organisationer.

E-posten fungerar alltså dels som ett substitut för möten, dels som ett slags organisatoriskt ”minne”, i högre grad än exempelvis protokoll skulle göra i större och mer byråkratiska organisationer med högre grad av differentiering och standardiserade arbets- och kommunikationsformer. Den typ av organisationer som Senge (1993 1999), Argyris och Schön (1996) med flera fokuserar på. Vikten av det informella samtalet och till viss del mötena bidrar med spelplatsen för de sociala relationernas utvecklande, samt det metaforiska begrepp som Weick (2001) använder, a market place for ideas – det är på denna plats definierandet av hur arbetet går till sker. Förespråkandet av informella samtal och möten skulle kunna ses som en vilja att utveckla relationerna, vilket eventuellt kan leda till något lägre grad av försvarsmekanismer inom gruppen, likt Senge (1993) tankar om hur man kan samtala i team. De informella samtalen kan även bidra till ökade försvarsmekanismer som hindrar lärande, om exempelvis samtalet går ut på att vinna, vilka beror på hur man talar med varandra, om man för balanserade samtal mellan dialog och diskussion (Senge 1993). Samtalet är dessutom av stor betydelse för överföring av tyst, tacit, lärande (Weick & Ashford 2001) – kanske även för en ökad förståelse för de olika theories-in-use (Argyris & Schön 1996) som finns hos organisationens övriga medlemmar.

Feedbackprocesser

Inom single- och double-loop-learning (Argyris & Schön 1996), eller deep learning cycles (Senge 1993 1999) är feedbackprocesser grundläggande. Hur ser då de förstärkande och de stabiliserande (Senge 1993 1999) feedbackprocesserna ut i den interna kommunikationen?

Den positiva respons som alla intervjuade menar att de får, även gällande rutinuppgifter, kan ses som reinforcing feedback (Senge 1993 1999). På så sätt att den typen av uppmuntran beskrivs som inspirerande, bekräftande eller att man använder den för att motivera varandra, i dessa fall ofta i kontakter med intressenter. Annan typ av reinforcing feedback är skivförsäljning som om den bedöms som god av medlemmarna, leder till att man försöker upprepa tillvägagångssätt vid nästa skivrelease. Eller att idéer snappas upp från publiken på Iaspis och tas med i nästa seminarie. Tre exempel på sätt att handla som uppmuntras utifrån

feedbackprocesser (Senge 1993). Detta ger upphov till single-loop-learning (Argyris & Schön 1996) genom trial-and-error-beslutsfattande och upplevs som effektiviserande.

Det finns tecken på att viss balanserande feedback i den interna kommunikationen saknas. Att det saknas konstruktiv kritik i utvärderingar, eller att en nästan naivt positiv attityd, gör att man inte alltid ser vad som kan göras annorlunda. Denna, som den beskrivs av en av informanterna på Raw Fusion Recordings, naiva syn skulle kunna tolkas som att informationshanteringen drivs av beslut fattade enligt expectancy confirmation snarare än att vara accuracy oriented (Weick & Ashford 2001). Den verklighet som konstrueras av medlemmarna i den interna kommunikationen påverkas av deras benägenhet att se positivt på sina handlingar och dess konsekvenser (Weick & Ashford 2001). Som vi visat i teoridelen finns enligt Weick och Ashfords (2001) artikel stora risker med lärande som bygger på denna sorts konstruktioner: att det främst är av single-loop-karaktär, superstitious, superficial och så vidare.

Intressanta exempel på förekommande balanserande feedback är att inte utveckla alla de idéer som hela tiden kommer upp på Raw Fusion med motiveringar som att det inte ryms inom verksamhetsområdet, kostar för mycket eller tar för mycket tid – just tidsbristen nämns av informanterna som påtaglig inom båda organisationerna – samtidigt som man uppmuntrar nya idéer i kommunikationen, varav en del också leder vidare. På så sätt ändras ofta sättet att arbeta och på Raw Fusion provat på många olika sätt att arbeta. Även om man säger nej till mycket så skulle det kunna vara en bidragande orsak till att vitalisera och möjliggöra en mer innovativ organisation, man fastnar inte i rutiner, genom viss form av single-loop-learning (Argyris & Schön 1996) framför andra, och så vidare. Att leta efter och pröva andra sätt att agera kan ses som en form av trial-and-error-lärande. Detta lärande underlättas av organisationens storlek. Parallellt med detta lärande tvingas man anpassa sig efter de plötsliga händelserna i intressentnätverket, exempelvis distributörers konkurser.

Förutom Armstrong och Choueke (1998) och Taylor och Thorpe (2004) fokuserar alla forskare som nämnts i vårt teoretiska ramverk på stora organisationer. En skillnad mellan större och mindre organisationer är förmågan till inflytande över intressenterna i nätverket som små organisationer har, de är i högre grad beroende av dessa och kan inte utöva ett lika starkt inflytande över intressenterna som de organisationer som bland andra Senge talar om (1993). Detta är särskilt tydligt i fallet Raw Fusion som utsatts för stora påfrestningar genom händelser i intressentnätverket, som tvingat organisationen till förändringar. Taylor och Thorpes (2004) syn på lärande som en process i nätverk kan här ses på organisatorisk nivå, man är beroende av sina intressenter för sin kärnverksamhet och det är svårt att göra sig

oberoende genom att exempelvis inkludera fler intressenter av samma typ i nätverket. Därmed blir organisationen beroende av sitt nätverk i det beslutsfattande och den problemlösning som ingår i kommunikationen. Sålunda är organisationen beroende av nätverket för sitt lärande (Taylor & Thorpes 2004). Iaspis i sin tur är beroende av främst Konstnärsnämnden samt andra intressenter som media exempelvis. Dessa övriga intressenter är de som man samtalar om internt vid utvärderingar.

De drastiska händelserna i Raw Fusions intressentnätverk, i form av konkurser, har dock inte orsakat någon Argyrisk surprise (Argyris & Schön 1996). Detta kan vara en följd av att denna typ av händelser är så pass vanligt förekommande inom turbulenta marknader, som musikbranschen. Det lärande som dessa händelser gett upphov till är således inte deep learning cycles (Senge 1993 1999) eller double-loop- utan snarare av single-loop-karaktär (Argyris & Schön 1996).

De informanter som gav uttryck för att vilja få mer feedback internt, både överlag och särskilt i utvärderingar, var de som inte hade positioner som ansvariga. Det var också till större delen de som hade dessa positioner som menade att tillräcklig uppföljning skedde, eller åtminstone att mer uppföljning inte var nödvändig. Detta skulle förstås kunna förklaras med att olika människor har olika perspektiv på samma saker, men det finns fler sätt att analysera det. Centralt i lärandeforskningen är att alla i hela organisationen ska vara involverade i lärandet (Argyris & Schön 1996, Senge 1993 1999, Pedler 2000 med flera). Dessa skilda meningar tyder på att man inte gemensamt gått igenom varför utvärderingar eller annan uppföljning görs, samt vad som skulle vara bra att ta upp i dem. Detta kan bero på att de invanda mönster som utvärderingarna och uppföljningarna utförs på inte ändrats nämnvärt, genom single-loop-learning (Argyris & Schön 1996) Med synen på organisationer som marknadsplatser för idéer (Weick & Ashford 2001) kan det även bero på vem i organisationen som sätter dagordningen och definierar vad utvärderingarna är till för. Detta kan ses som ett exempel på maktstrukturer i vilka vissa idéer vinner dominans som definierar det som idag tas upp på utvärderingarna (Weick & Ashford 2001). Den interna kommunikationens feedbackprocesser som uppföljningen och utvärderingarna innehåller ger ett visst lärande av single-loop-karaktär (Argyris & Schön 1996) på organisatorisk nivå. Men det finns en risk för kortsiktighet, att bara se från projekt till projekt, och falska kausala samband (Senge 1993). Bra försäljning, mycket press eller många besökare kan ha många förklaringar och det är inte säkert att samma resultat nås igen för att processen upprepas.

Ett annat sätt än Weicks (2001) market place for ideas för att se på de olika svar som vi fått angående vad som följs upp och varför, är kopplat till skillnaden mellan espoused

theories-in-use och de faktiska theories-in-use (Argyris & Schön 1996) som ligger bakom svaren vi fått kring utvärderingar och uppföljning. Det kan vara så att de intervjuade, mer eller mindre medvetet, gav uttryck för det som de anser borde tas upp i utvärderingar kanske i tron att det var precis vad man också gör. Lärande genom trial-and-error är en institutionaliserad arbetsform (Senge 1993) och det skulle kunna vara fullständigt självklart för vissa av de intervjuade att det också uppnåddes genom de utvärderingar eller den uppföljning som sker. Vilket det också gör i viss mån i form av single-loop-learning (Argyris & Schön 1996) Precis som i fallet med vilka som gärna skulle få mer feedback, både uppmuntrande och konstruktiv kritik, uttrycker samma personer att de inte är helt nöjda med hur utvärderingarna går till.

Tidsperspektiv

Choueke och Armstrong (1998) menar att kortsiktighet är särskilt förekommande inom små organisationer, i de fall som vi undersökt kan detta delvis bekräftas.

På Iaspis är förutsättningarna för långsiktighet få på grund av den höga personalomsättningen. Organisationen står och faller dock inte med människorna i den, trots deras omfattande kompetens. Fortlevnaden är inte beroende helt och hållet av personalen och dess nätverk, utan av kulturpolitiska faktorer som styr Konstnärsnämnden.

Personalomsättningen möjliggörs till stor del genom att Iaspis är en enhet i Konstnärsnämnden och omsättningen innebär att nya perspektiv kommer in i verksamheten och hindrar stagnation i den single-loop-learning (Argyris & Schön 1996) som sker. Kortsiktigheten kan delvis bero på vilka perspektiv som införs via den interna kommunikationen. Men samtidigt kan det vara ett hinder mot ett mer långsiktigt arbete inom Iaspis, vilket bland andra Senge (1993), Choueke och Armstrong (1998) menar är ett hinder mot lärande.

På Raw Fusion Recordings finns inte samma möjlighet eller vilja att byta ut personal och hela verksamheten formas av människorna inom organisationen. Trots detta har man inte varit rädd för att pröva nya sätt att arbeta på, eller nya inriktningar i musiken, något som underlättas av organisationens storlek och låga graden av väntan mellan beslut, implementering och uppföljning. Alltså upplevda snabba feedbackcykler (Senge 1993, 1999). Alla de förändringar i strategin som har skett kan ses som ett bevis på smidighet, flexibilitet och handlingskraft, attribut som används för att beskriva lärande organisationer (Armstrong & Choueke 1998, Senge 1993). Detta förenklas även av organisationens storlek. Men de skulle även kunna ses som försvårande för ett långsiktigt arbete, eller rent av som en brist på långsiktighet, i likhet med vad Choueke & Armstrong (1998) identifierat som typiskt för små

organisationer. Då resultaten låter vänta på sig hinner man inte se dem innan man bestämmer sig för att någonting inte fungerar och därmed ändrar verksamheten, innan resultaten av det ursprungliga handlandet har visat sig. Denna process upprepas gång efter annan i tron att verksamheten utvecklas. Ändringarna kan mycket väl motiveras med espoused theories-in-use (Argyris 1996), men i verkligheten baseras på andra faktiska theories-in-use, i detta fall ser man ändringarna som bevis på handlingskraft och flexibilitet men i själva verket skulle denna typ av tvära kast kunna leda till faulty learning (Weick & Ashford 2001). Kanske rent av en slags falsk proaktivitet som i själva verket är en forma av reaktivitet (Senge 1993), att man tror att man anpassar sig efter förändringar i omvärlden, eftersom de tidigare handlingsmönstren inte verkar fungera. Genom upprepanet av denna process hinner inte resultaten visa sig, om de gör det blir det svårt att se realistiskt på dem som konsekvenser av vissa handlingar framför andra handlingar. Det blir ännu svårare att få verksamheten att gå ihop med nya satsningar hela tiden, innan de ekonomiska konsekvenserna av tidigare handlingar över längre tid hinner visa sig, eller uteblir helt. Typiska hinder mot lärande definierade av Senge (1993).

Det finns dock fler perspektiv. Som en av informanterna nämnde så finns i verksamheten både kortsiktiga och långsiktiga delar, i sådana sammanhang finns rum för eftertanke. Sett på detta sätt så skulle den övergripande strategiska planeringen vara långsiktig (Även om de tidsintervall som nämns inte är längre än 3-5 år.), medan medlen för att arbeta med den ändras. I detta fall finns då en balans mellan eftertanke och handling. Sedd från detta perspektiv framstår då Raw Fusion som flexibel och smidig, snarare än kortsiktig och resultatstyrd.

Inom Iaspis planeras verksamheten ett år i taget och den mer övergripande planeringen sköts av Konstnärsnämnden. Den kortsiktiga planeringen kan, liksom personalomsättningen, vara en försvårande faktor i det långsiktiga arbetet. Därmed kan det försvåra lärandet enligt Armstrong och Choueke (1998). Å andra sidan är det svårt att planera verksamheten mer än ett år framåt när man hela tiden behöver vara en innovativ aktör på konstscenen.

I problematiken med kortsiktighet, som den diskuterats i ramverket, är fokusering på resultat centralt (Armstrong & Choueke 1998). Vi har inte funnit att arbetet på Iaspis styrs av fokus på resultat i större utsträckning. Men däremot har det framgått att huvuddelen av innehållet i de utvärderingar som man har haft, har fokuserat på kvantitativa aspekter som hur många som kom, hur mycket press man fått och så vidare. Detta är en form av resultatmätning. Man har även tagit upp annat som inte fokuserat på resultat. Ett par av informanterna menar att det saknas fokus på vad som skulle kunna ändras och mer

djupgående utvärderingar. Detta kan ses som att det eventuella lärande som utvärderingarna ger upphov till på Iaspis främst gäller från ett projekt till nästa och därmed inte mer övergripande för hela verksamheten och att det främst är av single-loop-karaktär (Argyris & Schön 1996). Det finns tendenser till att personalen skulle vilja bli mer involverad i kärnverksamheten, exempelvis i tankarna bakom programmet. En högre grad av förståelse för varför programmet ser ut som det gör skulle kunna leda till annan uppföljning, med tydligare återkoppling till verksamhetens syften. Tydligare kvalitativa mått och inte lika hög grad av fokus på kvantitativa mått som publik och press. Även på Raw Fusion finns det kvalitativ uppföljning där skivförsäljning och så vidare diskuteras, men alla medlemmarna är införstådda i verksamhetens innehåll på ett djupare sätt. Därför kan det anses onödigt att arbeta på en högre involveringsgrad på Raw Fusion, samtidigt som det önskas på Iaspis.

Senge (1993) förespråkar att man bör involvera fler i planeringsprocessen eftersom planering är en form av handlande i vilket stora möjligheter till lärande finns, det är en form av action learning på det organisatoriska planet (Argyris & Schön 1996, Senge 1993 1999, Sanchez 2005).

Känslan av att det hela tiden måste ske saker, att man hela tiden behöver ”get things done” är ett av hindren som bland andra Argyris (1996), Choueke och Armstrong (1998) tar upp. Alla upplever det som att tidspressen är stor, men det finns på Raw Fusion även en positiv attityd till detta, att man föredrar att arbeta i ett högt tempo. På Iaspis uttrycker många en önskan om att kunna sätta in sig mer i vissa uppgifter. Tidspressen är inget unikt för små eller stora organisationer och det är svårt att säga om den är större inom dessa organisationer än andra små organisationer, eller större i den ena framför den andra, även om den beskrivs på olika sätt. Man skulle däremot kunna se svaren från Raw Fusion som en manifestation av att det finns en kultur inom organisationen som värdesätter snabbhet, vilket då, enligt Weick (2001), kan ge effekten att lärandet blir ofullständigt. Den interna kommunikationen blir därmed också snabbare och påverkas av denna ”snabbetskultur”. Det uttrycks annorlunda på Iaspis, där bland andra flera av informanterna sa att det är rätt tidspressat och gärna skulle se mer reflektion. Vilket är något som enligt Argyris, Schön (1996) och Senge (1993 1999) är nödvändigt för en lärande organisation.

Mentala modeller och perspektiv på organisation – omvärld.

Många av försvarsmekanismerna som hindrar lärande och har politiska kopplingar handlar i grunden om vilka föreställningar om verkligheten som existerar hos individerna inom organisationerna och hur man förhåller sig till dessa (Argyris 1996, Senge 1999, Weick &

Ashford 2001). Dessa verkligheter skapas genom sociala processer där kommunikationen utgör en viktig del (Weick & Ashford 2001).

Ett konkret exempel på när mentala modeller ändrats och double-loop-learning (Argyris & Schön 1996) skett, var den kritiska händelse i Raw Fusions historia som påverkat sättet man delar med sig av kunskap. En tidigare medarbetare tog med sig viss kunskap till ett annat företag och använde sig av den i direkt konkurrens. Det var mycket omtumlande för hela gruppen och incidenten motsvarar Argyris (1996) begrepp surprise. Den har fått åtminstone en av medlemmarna att ändra sitt sätt att agera genom att värderingarna som ligger till grund för hans handlande ändrats (Argyris & Schön 1996, Senge 1999). Här är ett exempel på lärande som inte nödvändigtvis är positivt, lärdomen har lett till att informationsflödet är mindre öppet, alltså ett hinder mot lärande (Argyris & Schön 1996, Senge 1993 1999) Eller med Weicks (2001) begrepp så har faulty learning skett.

Enligt flera informanter florerar en bredd av olika perspektiv och bakgrunder bland medlemmarna som ger upphov till en heterogen syn på organisationens omvärld inom Iaspis. Denna syn påverkas av innehållet i samtalet och hur kommunikationen ser ut, vilket påverkar lärandet. Medlemmarna kommer överens, men perspektiven och tolkningarna varierar. Dessa element medverkar i konstruktionen av den verklighet som organisationen befinner sig i (Weick & Ashford 2001). Det finns en medvetenhet hos medlemmarna om detta, vilket betyder att medlemmarna enskilt reflekterat kring vissa mentala modeller (Senge 1993 1999), till exempel hur de valt att uppfatta sin omvärld. Ett annat exempel är att en av medlemmarna på Iaspis beskrev konstsynen som elitistisk. Däremot har man inte försökt göra några underliggande värderingar eller mentala modeller explicita inom organisationen (Argyris & Schön 1996, Senge 1993). På Raw Fusion verkar utvecklingarna inom omvärlden diskuteras flitigt till skillnad mot på Iaspis, även om man nyligen infört som en ny rutin på mötena att prata om utställningar och liknande. Även på Raw Fusion finns en medvetenhet kring de olika perspektiven som finns och vad de kan bero på. Här är perspektiven mer homogena. Vilket även gäller synen på den egna verksamheten gällande den upplevda snabbheten i arbetet. Däremot upplevs inte de försvarsmekanismer som man är medveten om som mentala modeller som går att ändra, utan de beskrivs som att det är *så man är av naturen*. Man talar inte om värderingar och hur man tolkar omvärlden eller varför det finns ett visst motstånd till att erkänna misstag eller ifrågasätta andras beslut. Att lyfta fram underliggande värderingar är enligt Senge (1993 1999) och Argyris och Schön (1996) en förutsättning för att arbeta aktivt med lärande. Genom ett sådant samtal kan lärandet på sikt bli medvetet eller deuterio och försvarsmekanismerna i kommunikationen minimeras (Argyris 1996).

Som vi nämnde i delen Single-loop-learning kretsar samtalen på Iaspis mest om förhållandet till Konstnärsnämnden, snarare än branschens utseende eller andra omvärldsfaktorer. Detta medför en risk att fastna i tankemönster som hindrar double-loop-learning (Argyris & Schön 1996). Detta kan även innebära att organisationen handlar utifrån förväntade konsekvenser, expectancy confirmation (Weick & Ashford 2001) grundat i en något stagnerad omvärldsbild. En av de intervjuade säger även att perspektiven inom Iaspis sfär är något konstelitistiska och implicita, en uttalande som tyder på att det finns en medvetenhet om olika perspektiv (Argyris & Schön 1996). Ändå styrs samtalet av vissa mentala modeller framför andra.

En annan konsekvens av stagnation med hänsyn till samtalens innehåll som behandlar organisationens kontexter är att få personer definierar samtalet och konstruerar kontexten (Weick & Ashford 2001). Det metaforiska perspektivet, a marketplace for ideas (Weick & Ashford 2001), talar om hur ständiga förhandlingar pågår och att vissas tolkningar av omvärlden vinner dominans. Utifrån kontexten/kontexterna definieras lärandet, vilket inte alltid är fördelaktigt. De finns de på Iaspis som vill tala om andra saker än till exempel Konstnärsnämnden som rör organisationen, men dessa idéer vinner inte dominans. Inom små organisationer som Raw Fusion och Iaspis är det lättare för några få idéer att vinna mark eftersom det finns färre konkurrerande viljor, jämfört med större organisationer.

Politiska dimensioner

Försvarsmekanismer hindrar lärande, vi finner vissa tecken på sådana inom båda organisationerna. De är svåra att komma åt som forskare och förmodligen omöjliga att helt komma bort ifrån som praktiker. Kommunikationen av individernas kunskap sker på olika sätt beroende av försvarsmekanismerna.

På både Raw Fusion och Iaspis uppfattar alla sin kunskap på ett eller annat sätt som unik. Individernas kunskap utnyttjas dock inte i samma utsträckning på Iaspis som på Raw Fusion. På Iaspis uppfattades arbetsuppgifterna av vissa som mindre avancerade, vilket antyder att individen innehar kunskap som inte kommer till användning. Kunskapen görs inte heller organisatorisk (Sanchez 2005). En effekt kan då vara att individen bara presterar och presenterar vad som förväntas av en och behåller kunskap för sig själv som skulle kunna vara till gagn för organisationen och lärandet. Kommunikationen påverkas av detta då enbart ett medvetet urval av kunskap kommuniceras av individen. Ett konkret exempel på Iaspis är att organisationsmedlemmarna inte tror att alla deras idéer angående verksamhetsprogrammet beaktas av ledningen och håller dem därför för sig själva. Detta kan ses som att

organisationen upplevs som auktoritär, i vissa positioner upplevs det som att man har mindre att säga till om. Ett hinder som identifierats i större organisationer (Argyris & Schön 1996, Senge 1993). Vilket gör att man behåller dessa idéer för sig själv. Man kanske också är rädd att hamna i konflikter med ledningen, vilket skulle kunna förstärkas av synen på det egna arbetet som okvalificerat, eftersom de uppgifter som utförs skulle kunna utföras av andra, vilket kan medföra en rädsla att bli umbärlig. Detta kan även ha försvårat formaliseringsförsöket av rutiner på Iaspis. Allt detta kan kopplas till de hinder mot lärande som vi visat i referensverket.

Ingen på Iaspis ser dock något problem med att dela med sig av sin kunskap till andra inom organisationen, men det existerar vissa reservationer på Raw Fusion. Ett hinder mot lärande är att inte dela med sig av sin kunskap till sina kollegor (Argyris & Schön 1996, Senge 1993, Sanchez 2005). På Raw Fusion visar det sig att man är försiktig med att dela viss information, till exempel kontakter inom branschen, då det kan uppstå en konkurrenssituation i framtiden (om en individ lämnar organisationen och tar med sig kontakterna). Detta uppvisar en tendens till försvarsmekanismer på grund av begränsad tillit. Vi återkommer till detta i delen Feedbackprocesser.

Empirin visar ett visst mått av prestige både på Raw Fusion och Iaspis, när det gäller att våga erkänna misstag. På Raw Fusion verkar det enligt en informant vara kopplat till personligheten och att det då snarare har med attityder att göra, än en rädsla att erkänna svagheter. Man ser inte någon anledning eller möjlighet till förändring av detta, vilket också hindrar lärande i form av double-loop-learning (Argyris & Schön 1996), eller deep learning cycles (Senge 1993).

Inom båda organisationerna vill de flesta informanterna försöka lösa en ny uppgift på egen hand, innan man ber någon om hjälp, vilket bland annat kan bero på förväntningar och prestige. Det kan även finnas en rädsla för att visa svagheter som gör att man i första hand inte löser en ny uppgift gemensamt. Element som dessa, det vill säga rädsla, attityder och prestige, motverkar lärande på ett djupare plan (Argyris & Schön 1996, Senge 1993). Rädsla för auktoriteter som också motverkar lärande och som identifierats i stora organisationer (Argyris & Schön 1996, Senge 1993), hämmar möjligheterna att visa svagheter, vilket inte är påfallande inom någon av organisationerna trots att det ändå finns där.

Alla informanter är ense om att det inte finns något hinder för att ifrågasätta andras beslut, men om man verkligen gör det, verkar vara knutet till fenomenet I am my position som bland annat kan innebära att individen bara ser till det egna ansvarsområdet och struntar i helheten. (Senge 1993, 1999). Till exempel så uppfattas det på Iaspis som att det finns en frihet att

ifrågasätta andras beslut, men det händer sällan att någon verkligen gör det. Om denna form av hinder skulle existera, kan det ge brister i kommunikationen mellan individerna inom organisationerna och leda till faulty learning (Weick & Ashford 2001). Alla menar att de är väldigt måna om hela organisationens verksamhet. Vilket förmodligen har att göra med att man inom dessa organisationer arbetar med något som man brinner för, även utanför arbetet. Detta är något som bidrar till en vilja till hög grad av involvering i verksamheterna, vilket bör vara en bra förutsättning för lärande och maktspridning (Armstrong & Choueke 1998). Men samtidigt finns perspektiv som tyder på att involveringen inte är lika hög, också kopplat till hinder på grund av positioner, se nedan.

Är kommunikationen präglad av dialog eller diskussion?

Choueke och Armstrong (1998) menar att små organisationer är särskilt benägna att präglas av kortsiktigare perspektiv, snabba resultat och känsla av att saker behöver göras, inte pratas om – kan mindre organisationer då vara särskilt präglade av kommunikation av diskussionstyp, som inte balanseras av dialogbaserad kommunikation? Enligt Senge (1993) är denna balans en nyckel till att bli lärande, då den möjliggör att mentala modeller, eller Argyris (1996) theories-in-use, görs explicita och ger rum för både reflektion och handlingskraft.

Vi har både funnit element som skulle kunna beskrivas som mer lika diskussioner och andra element som påminner mer om dialoger. Beroende på kontext uppstår olika former av samtal.

Överlag beskrivs samtalet inom På Raw Fusion som att prata med vänner, det är informellt och alla känner att de bidrar. Senge (1993) menar att detta är en förutsättning för dialoger. Två av medlemmarna har varit vänner i nästa tjugo år vilket givetvis påverkar. Detta utgör en stor skillnad mot Iaspis där personalomsättningen är hög. På Iaspis beskrivs tonen som något mer kollegial och där verkar positionen påverka hur mycket man upplever att man kan påverka, vilket påminner mer om Senges (1993) diskussioner. Positionen påverkar i högre grad än på Raw Fusion, men det förekommer även på Raw Fusion.

Beslutsprocessen inom Raw Fusion kan beskrivas som dialogbaserad, i det att alla känner att de kan påverka, handlingen skulle då ses som biprodukt av den dialogen (Senge 1993). Men processen kanske snarare påminner om produktiva diskussioner (Senge 1993), man väger för och nackdelar mot varandra för att nå fram till beslut, produktiva i bemärkelsen att det inte handlar om att *vinna* i första hand, som annars kan vara fallet (Senge 1993). Ett av

svaren från Iaspis tyder på att liknande samtal förs där, i reaktionsrundorna. Inom båda organisationerna presenteras idéer för de övriga medlemmarna av de ansvariga som de inbjuds att reagera på. Ur ledarnas perspektiv upplevs det som att involvera alla i allt inte är effektivt. Hos två av informanterna fanns däremot en önskan om ett samtal som skulle kunna beskrivas som mer präglad av dialog (Senge 1993). En saknade djupare samtal kring verksamheten och den andra menade att man i de interna feedbackprocesserna, gällande konstruktiv kritik, även skulle ta upp sådant som de sociala relationerna inom gruppen och inte bara fokusera på handlingar och konsekvenser. Alltså ett samtal med mer dialogliknande (Senge 1993) element, vilket kan ses som en uttryckt vilja att arbetet bör präglas mer av double-loop-learning (Argyris & Schön 1996).

När det kommer till situationer där man ifrågasätter beslut, präglas samtalet mer av att *vinna* i högre grad på Raw Fusion än Iaspis. En av informanterna beskrev det som att när man erkänner misstag *ger man sig* efter att ha försvarat sig. I sådana situationer liknar samtalet således mer diskussioner med något högre grad av försvarsmekanismer inom gruppen (Senge 1993). På Iaspis beskrevs detta inte alls på samma sätt. Denna skillnad kan bero på att man upplever uppgifterna som mindre kvalificerade på Iaspis än Raw Fusion, med lägre benägenhet till försvarsmekanismer som följd, lägre grad av prestige et cetera. Å andra sidan kan detta tyda på en lägre grad av involvering i helheten, utöver det egna ansvarsområdet (*I am my position*, Senge 1993). Inom båda organisationerna spelade ansvarsområden in i vilken typ av beslut man upplevde det som accepterat att ifrågasätta. Här ser vi ett exempel på en typ av hinder som identifierats i större organisationer (Argyris & Schön 1996, Senge 1993, med flera) där positioner inom organisationer påverkar kommunikationen på ett sådant sätt att det kan hindra lärande. I den typen av dialog som Senge (1993) förespråkar ska alla uppleva att de är på samma plan, att allas ord väger lika tungt. Därtill talar han om att lyfta fram, suspend (Senge 1993), underliggande värderingar, vilket inte förekommer på någon av organisationerna.

Man verkar inte arbeta aktivt med hur kommunikation ser ut, mer än att effektivisera den eller göra den enklare. Det innebär ofta att den ska ta så lite tid i anspråk som möjligt. Detta tyder också på att samtal som är mer likt diskussioner, än produktiva, än dialoger eftersträvas. Delar av den infrastruktur som Senge (1993) menar behöver skapas för att föra balanserade samtal finns redan i organisationerna, alla känner att de kan påverka – om än i varierande utsträckning – alla vill vara eller är involverade i hela verksamheten och till viss del beskriver informanterna känslan i samtalen som att man är på samma nivå.

6 Slutsatser

I slutsatserna presenterar vad vi resultatet av vår undersökning. Vår uppsats bidrar till att visa på att stora delar av de teorier om lärande i organisationer som finns i tidigare forskning även är applicerbara på små organisationer, i vårt fall små kulturorganisationer. Vi har nått följande slutsatser:

- Kommunikationen inom Raw Fusion och Iaspis skapar idag lärande som främst är av single-loop-, inte av double-loop-karaktär. Som feedbackprocesserna ser ut nu leder de främst till single-loop-learning och upplevs som effektiviserande. Det finns en önskan om mer djupgående feedback i den interna kommunikationen, vilket skulle kunna ge upphov till double-loop-learning.
- Raw Fusion och Iaspis påverkas i hög grad av sina intressenter men har inte samma möjligheter att påverka dem, vilket tvingar dem till att vara anpassningsbara och den interna kommunikationens innehåll präglas av händelser i intressentnätverket. Det lärande som sker till följd av detta är främst av single-loop-karaktär.
- Risken att arbetet stagnerar på grund av att rutiner inte ändras är inte lika stor i små organisationer som stora, delvis på grund av den informella strukturen och kommunikationen.
- Vi har sett att double-loop-learning skett till följd av kritiska händelser som inträffat. Men generellt finns det inget djupare medvetet arbete i den interna kommunikationen med individernas eller organisationernas grundläggande värderingar, man har inte försökt göra dessa explicita, som direkt kan kopplas till double-loop learning. Man arbetar inte aktivt med den interna kommunikationen på sätt som skulle göra organisationerna medvetet lärande.
- Inom Iaspis och Raw Fusion präglas kommunikationen av informella samtal. I kombination med organisationernas storlek leder detta till en större spridning av beslutsmakten inom organisationerna, jämfört med stora organisationer. Spridningen är en god förutsättning för att bli lärande. Dessutom kan storleken och det informella på ett naturligt sätt bidra, till viss del, med den infrastruktur som krävs för ett samtal som är balanserat mellan dialog och diskussion. Vidare kan den informella tonen bidra till svagare försvarsmekanismer i kommunikationen.

- De som gärna vill få mer feedback i den interna kommunikationen, både uppmuntrande respons och konstruktiv kritik, är samma personer som uttrycker att de inte är helt nöjda med hur utvärderingarna går till. Det finns idéer om andra tillvägagångssätt som inte görs explicita. Gemensamma reflektioner kring uppföljning, utvärderingar och i viss mån planering saknas, vilket försvårar lärandet.
- Inom Raw Fusion Recordings och Iaspis finns inte lika många konkurrerande idéer om hur organisationens kontext definieras, som det gör i större organisationer. Detta gör det lättare för vissa idéer att få större genomslag i kommunikationen och lärandet.
- Som små organisationer har de lätt att prova olika sätt att agera inom kort tid och därmed lära i form av trial-and-error präglad av korta feedbackcykler, den interna kommunikationen uppmuntrar till detta. Detta kan även motverka att de fastnar i handlingsmönster, vilket främjar lärande. Däremot finns risker i detta, det motverkar ett långsiktigt arbete, vilket hindrar lärande.
- I den interna kommunikationen på båda organisationerna är perspektiven överlag mer kortsiktiga än långsiktiga, vilket hindrar lärande. Detta beror inte enbart på mentala modeller, deras underliggande värderingar, utan även på de föränderliga klimat som organisationerna verkar inom.
- Det finns en implicit förståelse för vissa mentala modeller inom organisationerna. Men inte gällande de mentala modeller som ligger till grund för de försvarsmekanismer som påverkar kommunikationen och motverkar lärande.
- Hinder kopplade till försvarsmekanismer som identifierats i stora organisationer har vi funnit även här. Dessa är främst kopplade till positioner, ansvarsområden och upplevda möjligheter till inflytande. Det finns även hinder som är kopplade till prestige.
- Det finns en stark vilja till involvering i hela verksamheten hos medlemmarna i båda organisationerna. Vilket är en bra förutsättning för organisationerna att bli mer lärande och bidra till att sprida beslutsmakten.
- I nuläget samtalar man inte om underliggande värderingar, eller mentala modeller. Den djupare gemensamma förståelse som dialoger kan ge eftersträvas inte. Vi ser dock inte avsaknaden av denna del i kommunikationen som ett hinder mot lärande i nuläget, utan snarare som naturligt med tanke på att lärandepprinciper inte varit något som man försökt införa.
- Dialog och diskussion finns med i reflektioner kring hur man samtalar med varandra men samtalet liknar överlag diskussioner mer än dialoger.

7 Vidare diskussion

Är det möjligt att ett medvetet förhållande till den interna muntliga och skriftliga kommunikationen mellan individer, kan leda till ett ökat lärande inom små organisationer? Vi tror absolut att detta är fallet, men det bör i denna uppsats tilläggas att små organisationer inom fältet kultur är mer komplexa än vad som framgår av vår studie (vi har fått göra vissa begränsningar). På många konstorganisationer i Sverige existerar en klassisk hierarkisk struktur med stark toppstyrning och det finns ett glapp mellan de som arbetar med det konstnärliga innehållet och de som arbetar med de tekniska/administrativa uppgifterna (Einarsson 2006:42). Här skiljer sig våra fallorganisationer åt något.

I vår empiri från Iaspis framgick det att det efterfrågades en högre grad av involvering i verksamhetens kärnaktiviteter. Efterfrågan kom från den administrativa sidan inom organisationen där många har ansenlig kompetens inom konstområdet. Ett större utrymme för dialog och diskussion, till exempel i fråga om programinnehåll, kan skapa större engagemang hos organisationens medlemmar och möjligheterna att bli en medveten lärande organisation skulle öka. Dock kan det varnas för att alltför mycket diskussion och dialog i en liten organisation kan vara ineffektivt. Det gäller att sålla mellan information som är värdefull för alla att engagera sig i och information som kräver snabba beslut av ledningen. (Det finns empiri som talar om man upplever att sådan sållning sker på både Raw Fusion och Iaspis, men vi vill ändå uppmärksamma fenomenet.)

Ett första steg mot att bli mer lärande inom båda organisationerna skulle kunna vara att tillsammans föra ett balanserat samtal där man ifrågasätter varför man gör utvärderingar och hur dessa bör se ut, vad vill man att de ska ge. Med en gemensam grund för utvärderingar och uppföljningar av projekt skulle feedbackprocesserna bli meningsfullare för alla inom organisationerna. Detta leder förhoppningsvis till en högre medvetenhet gällande den interna kommunikationen. Resultatet kan till och med leda till att grundläggande värderingar medvetandegörs och, på sikt, deuterolearning (Argyris & Schön 1996) sker. Senge (1993) menar att det är viktigt att inte börja titta på externa faktorer för att bli lärande. Utan att börja med en intern fokus, för att sedan kunna se hur omvärlden påverkas och konstrueras av organisationen, vilket ger nya sätt att se sin omvärld.

Lärandepinciper har hjälpt många större organisationer som inte hör till konst- och kultursektorn. Vi är övertygade om att även små organisationer inom denna sektor har inspiration att hämta här. Att arbeta aktivt med den interna kommunikationen kan vara ett

första steg mot att bli lärande eftersom *det ligger nåt i vad vi säger.*

8 Källförteckning

Tryckta:

- Argyris, Chris & Schön, Donald A (1996) *On Organizational Learning II – Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company; Massachusetts, USA
- Armstrong, Roger & Choueke, Richard (1998) “The Learning Organisation in Small and Medium-sized Enterprises, a Destination or a Journey?": *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* #4: 129-140
- Dewey, Patricia (2004) “From Arts Management to Cultural administration”, *International journal of Arts Management*, #3, vol. 6:13-22
- Easterby-Smith, Mark (red), et al (1999), *Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice*, Sage Publications, London.
- Einarsson, Kim (2006) ”Att leva som man lär eller konsten att organisera sig.” *Paletten*, # 262-263:41-45
- Hatch, Mary Jo (1997) *Organization theory*, Oxford University Press, London UK
- Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber AB, Malmö
- Morgan, Gareth (1997) *Images of Organization*, Sage Publications, Inc. California
- Müllern, Tomas & Östergren, Katarina (1995) *Lärandekulturer – En studie av organisatoriskt lärande under olika institutionella betingelser*, Umeå universitets tryckeri, Umeå
- Pedler, Mike & Aspenwall, Kath (2000) *Den lärande organisationen – en kortfattad vägledning*, Fakta info direkt, Stockholm
- Sanchez, Ron (2005) “Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice”: *Lund Institute of Economic Research Working Paper Series* #3. Institute of Economic Research, Lund, Sweden
- Senge, Peter M. (1993) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Century Business, UK.
- Senge, Peter M. et al. (1999) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Nicholas Brealey Publishing Ltd, London
- Taylor W., David, Thorpe, Richard (2004) “Entrepreneurial learning: a process of co-participation”: *Journal of Small Business and Enterprise Development* # 2, volym 11: 203-211

- Weick, Karl E & Ashford, Susan J (2001) "Learning in Organizations" ur *The New Handbook of Organizational Communication* red Jablin FM & Putnam, LL. Sage Publications
- Yin, Robert K (1994) *Case Study Research, Design and Methods*, 2:a utgåvan, Sage Publications, California USA

Otryckta

Muntliga:

- Intervju 2005 11 09 med Magdalena Malm (ca 30 min), projektledare (tjänstledig), Iaspis
- Intervju 2006 04 26 med Henrik Hallberg (ca 30 min), digital distribution, Raw Fusion Recordings AB
- Intervju 2006 04 26 med Mats Karlsson (ca 30 min), Artist & Repertoire/research, Raw Fusion Recordings AB
- Intervju 2006 05 03 med Henrik Högberg (ca 30 min), assistent, Iaspis.
- Intervju 2006 05 10 med Bettina Pehrsson (ca 30 min), ställföreträdande direktör, Iaspis
- Intervju 2006 05 12 med Ann Traber (ca 30 min), vikarierande projektledare, Iaspis
- Intervju 2006 05 12 med Suzi Ersahin (ca 30 min), projektkoordinator, Iaspis
- Intervju 2006 05 12 med Peo Strömberg (ca 30 min), VD, Raw Fusion Recordings AB

Internet:

- 2006 05 19 Who We Are (<http://www.rawfusionrec.com/system/content/book.asp?bid=3>)
- 2006 05 23 (www.iaspis.com)

Bilaga 1 Intervjumanus

- I. Berätta lite om din bakgrund, och lite om det du gör på RF/laspis!
- II. Hur kommunicerar ni mest, samtal, luncher, telefon, möten, post-it, e-post...? (återkommande möten) 2Ba
- III. På vilket sätt kommunicerar du de viktigaste sakerna? 2Bb
 - a. (Vilket sätt föredrar du mest? – varför?) 2Bc
- IV. Om du gjort eller genomfört något på ett bra sätt, får du ofta respons på det? 2Aa
 - a. Tvärt om, om något kunde gjorts bättre, får du reda på det? 2Ab
- V. Vilken typ av respons tycker du förekommer mest? 2Ac
- VI. Skulle du vilja få mer respons? – Varför, hur då? 2Ad
- VII. Efter ni har genomfört en utställning/seminarie/release/projekt – följer ni upp det? – Isf hur? 2Ca
 - a. (Pratar ni främst besöksstatistik/försäljning eller *hur* ni genomförde projektet? 2Cb)
- VIII. Är du nöjd med hur du jobbar med återkommande uppgifter, förändrar du ofta dina rutiner? 1Aa
- IX. Beskriv sättet ni pratar med varandra på jobbet! (känns det som att prata med vänner, eller på ngt annat sätt?) 6Bc
 - a. Tänker du ofta efter ordentligt innan du yttrar dig på jobbet eller är det helt OK att säga det första som dyker upp i huvudet? 6Ab
- X. Känns det jobbigt, OK, eller rentav befriande att erkänna missar för de andra? 6Aa
- XI. Har du idéer som du tror att RF/laspis skulle kunna använda som du inte känner finns möjlighet att diskutera/ plats för? – varför? 6Ac
- XII. Upplever du att det är OK att ifrågasätta andras beslut? 6Ba
 - a. Tycker du att det är OK att bli ifrågasatt? 6Bb
- XIII. Är den kunskap som du har och använder i ditt arbete unik för dig? (den finns inte hos någon annan) 5Aa
- XIV. När du stöter på en ny uppgift, arbetar ni tillsammans med det eller brukar du främst arbeta enskilt? 5Ab
- XV. Upplever du ditt arbete som att det främst gäller att få saker gjorda – handla? (Om du inte känner dig helt säker på ett beslut, upplever du att det finns möjlighet att tänka igenom saker/beslut mer utförligt?) 3Aa
- XVI. Pratar du ofta med dina kollegor om vad som händer i musikbranschen/konstscenen? 4Aa
 - a. Brukar ni hålla med varandra? (om varför det som händer har hänt och vad som kommer att hända...) 4Ab
 - b. Funderar du över varför ni tycker lika/olika? 4Ba
- XVII. När ni pratar ni med varandra och fattar viktiga beslut – hur ser samtalet ut? 6Ca

Bilaga 2 Intervjumanus

Magdalena Malm projektledare, Iaspis (tjänstledig)

- 1) Förklara kortfattat vem du är, vad du gör och vad dina arbetsuppgifter på Iaspis bestod av?
- 2) Hur upplever du Iaspis kreativa möjligheter? Begränsningar?
- 3) Vilka andra organisationer samarbetar Iaspis med?
- 4) Finns det några nackdelar med statlig finansiering? Hur ser du på Iaspis framtid med hänsyn till finansiering?
- 5) Hur ser Iaspis budgetram ut och vilken rörlighet finns?
- 6) Beskriv Iaspis inre struktur? Nackdelar/fördelar?
- 7) Finns det en gemensam filosofi och går den i s f att definiera? Finns det ett gemensamt mål?
- 8) Har du förslag på en ideal struktur och finansieringssätt för en organisation som Iaspis?
- 9) Vad innebär EU för Iaspis?