

KONSTEN ATT BIBEHÅLLA EN ORGANISATIONSKULTUR MED ANSTÄLLDA SOM KOMBINATÖRER

En fallstudie på Konstfack

Abstract

Organizational culture is a widely discussed topic. Today job mobility in society is increasing as well as part-time employment. This study aims at investigate how organizational culture is maintained in an organization where employees work as combiners of different work occupations. The study is a case study of the department of Art at Konstfack (The University College of Arts, Crafts and Design). The organization is unique in the respect to that the majority of the employees have part-time employments within Konstfack combined with their parallel own artistic occupations. In this way, the individuals can be seen as combiners of these two careers. By using a qualitative research method, the study shows that the main factors for maintenance of the culture are common basic assumptions, values and believes as well as artifacts held within the organization. The study also shows that maintenance of the culture is related to the integration among the different areas, such as the teaching post, profession as an artist and the environment. Leadership can be seen as one critical factor for successful maintenance of the culture as well as the common view of prioritizes the creation of a highly qualified education.

Keywords: Organizational culture, job mobility, profession theory, differentiation, integration.

Fanny Davidsson 21908
Jeanette Engzell 21779

Handledare: Stefan Einarsson
Framläggning: Maj 2012

Förord

Vi vill rikta en stort tack till vår handledare Stefan Einarsson för stöd och betydelsefulla synpunkter under uppsatsens gång. Vi vill även rikta ett stort tack till Konstfack i Stockholm och Institutionen för Konst som ställt upp för intervjuer och gjort studien möjlig. Slutligen vill vi tacka institutionen för Konst för den intressanta inblick vi fått i konstens värld.

Jeanette Engzell och Fanny Davidsson

Handelshögskolan i Stockholm

Maj 2012

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Tidigare forskning.....	4
1.3 Syfte och frågeställning.....	6
1.4 Avgränsning.....	6
2. Metod.....	7
2.1 Val av studieobjekt.....	7
2.2 Litteratursökning	8
2.3 Metodval.....	8
2.4 Urval.....	8
2.5 Datainsamling	9
2.6 Analysprocess	9
2.7 Reliabilitet och validitet	10
2.8 Definitioner	12
3. Teoretisk referensram.....	13
3.1 Organisationskultur	13
3.2 Professionsteori	15
3.3 Differentiering och integrering	17
3.4 Tre block av teori.....	20
4. Empiri.....	21
4.1 Konstfack.....	21
4.2 Institutionen för Konst.....	22
4.3 Konstnärskap	22
4.4 Lärartjänsten	23
4.5 Individualism	24
4.6 Anställningsformen	24
4.7 Närvaro på institutionen.....	26
4.8 Identitet	26
4.9 Prefektens ledarskap	27
5. Analys.....	27
5.1 Artefakter.....	27
5.2 Värderingar & normer.....	29
5.3 Grundläggande antagande	33
5.4 Institutionen för Konst som tre överbyggande områden.....	38
6. Diskussion	47
6.1 Slutsats	47
6.2 Teoretiskt bidrag.....	48
6.3 Förslag på fortsatta studier.....	48
7. Referenser	50
Appendix.....	53
Intervjuade personer	53

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Under de senaste två decennierna har företags organisationskultur blivit alltmer betydelsefullt som akademiskt kompetensområde inom näringslivet. Organisationskulturen spelar en viktig roll i företag, den påverkar de anställdas beteende och har en viktig inverkan på det organisatoriska arbetet (Sadri & Lees, 2001). Kulturen påverkar det mesta en organisation gör, en uppfattning som nu är allmänt accepterad bland såväl managers, konsulter och akademiker (Brown, 1992).

En positiv kultur skapar stora fördelar för en organisation och utgör en viktig konkurrensfördel (Schneider & Barsoux, 2003, Sadri & Lees, 2001). Dagens organisationer blir allt mer kunskapsintensiva där framgång och överlevnad beror på kreativitet och nyskapande. Nutida ledare måste då skapa normer för en innovativ organisation (Martins & Terblanche, 2003, Ahmed, 1998). Organisationskulturen har därmed visat sig viktig som ett led i att stimulera ett företags innovationsförmåga.

Organisationskultur har definierats av många författare. Dock har de nästan alla en gemensam utgångspunkt i Edgar H. Scheins definition att organisationskultur är "ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efter hand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till dessa problem" (Schein, 2004 s.17). Att de anställda som individer bör passa in i kulturen är viktigt. Således avgör organisationskulturen om en professionell individ passar in eller inte i organisationen som helhet (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991). Kulturen uttrycks utifrån hur individer agerar enskilt och i grupp efter de osynliga kulturella nivåer som finns. Inom forskningsområdet har Schein bidragit till djupare förståelse för hur organisationskulturen skapas (Schein, 2004).

1.2 Tidigare forskning

De senaste tjugo åren har arbetsmarknaden förändrats (DS 2003:27). Teknologisk utveckling och globalisering har gjort att arbetstagare är mer flexibla och anpassningsbara (Raulapati, Vipparthi, Neti, 2010). Arbetstagare i dagens samhälle är

mindre plikttrogna och stannar inte hos en och samma arbetsgivare genom arbetslivet i samma utsträckning som tidigare. Raulapati m.fl. menar att individer idag har en större medvetenhet och vill få ut mer av livet, vilket påverkar deras attityd till arbetet. En tydlig trend de senaste åren är att de psykologiska kontrakten, arbetsgivare och arbetstagare emellan, har blivit svagare (Jafri 2011, Gerber, Grote, Geiser, Raeder, 2012) och lojaliteten till en viss arbetsgivare har minskat (Raulapati m.fl., 2010). Det är inte bara arbetstagarnas attityd som har förändrats, utan även arbetsgivarnas. Den ökade trenden med flexibla organisationer och behovsanställningar är en förändring som även arbetsgivarna bidragit med (URA 1999:13).

Förändring på arbetsmarknaden intresserade forskare redan under 1990-talet. Begreppet gränslös karriär myntades. 1990-talets organisatoriska förändringar som många företag genomgick, intresserade forskare för att en ny typ av karriär hade uppstått, där en karriär inte enbart ägde rum inom en organisation (Arthur & Rousseau, 1996). Den tidigare normen med professionell avancering inom ett eller två företag menade man höll på att försvinna och arbetsmarknaden var istället på väg mot en gränslös karriär där möjlighet till arbete gick utanför anställningen inom den egna organisationen (DeFillippi & Arthur, 1996).

Senare författare inom ämnet har dock varit kritiska till begreppet gränslös karriär och menar att en karriär visst har gränser (Inkson, Ganesh, Roper, Gunz, 2010, Sullivan 1999). Vad forskare verkar vara eniga om är att arbetsmarknaden är i förändring och en trend med högre personalomsättning är ett faktum. De menar att begrepp som gränsöverskridande karriär snarare är den korrekta benämningen (Inkson m.fl. 2010, Sullivan, 1999). Frågan handlar inte om huruvida teorin, den gränslösa karriären, ska ersättas, utan hur den bör modifieras.

Företagskulturen i Sverige har förändrats det senaste decenniet och antalet företagare utan anställda har ökat. En förändrad attityd i samhället till företagande och entreprenörskap har setts (DS 2003:27). En allt större grupp på arbetsmarknaden utgörs av personer som kombinerar lönearbete och företagande (IFAU 2008:22), så kallade kombinatorer. Det finns företagare som kombinerar att exempelvis ena dagen stå i sin ateljé och den andra dagen undervisa som sin kärnverksamhet (Nielsén &

Stenström, 2010). Den ökande rörligheten på arbetsmarknaden kan leda till att organisationskulturen blir svagare (Schneider & Barsoux, 2003).

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att beskriva hur en organisationskultur bibehålls då medarbetarna inte arbetar heltid inom endast en organisation. Inom managementforskningen har organisationskultur som ämne fått en allt större betydelse på grund av dess koppling till företagets framgång. Det är därför intressant att se hur ämnet är förenligt med en växande flexibilitet och den pågående förändring som sker på arbetsmarknaden.

Centralt inom nutida kutym vad gäller organisationskultur är fokus på teamkänsla och känslan av att vara en familj (Casey, 1999). Hur bibehålls då en teamkänsla och gemensam kultur när anställda inte enbart arbetar för en organisation, utan även arbetar deltid inom andra organisationer? Därmed blir flexibiliteten stor och dagliga informella möten medarbetare emellan förekommer inte. För att uppfylla syftet med uppsatsen formulerades följande frågeställning:

Hur bibehålls organisationskulturen inom en organisation där majoriteten av de anställda arbetar deltid och parallellt arbetar inom en annan organisation?

1.4 Avgränsning

Studien är avgränsad till att undersöka endast en organisation. Konstfack i Stockholm valdes till studieobjekt. Studien har inte någon jämförande ansats i relation till någon annan organisation. Valet att endast undersöka en organisation bygger på ett antagande om att undersöka ett studieobjekt ger möjlighet till fördjupning och fokusering inom det valda studieobjektet, och på så sätt ges djupare insikter och kunskaper.

En avgränsning har gjorts att endast undersöka en av institutionerna på Konstfack. Detta då Konstfack i sig är en stor och komplex organisation och organisationskultur som ämne kräver tid att förstå. Valet föll på Institutionen för Konst vilket grundar sig i att institutionens storlek lämpade sig bra för undersökningens omfattning. Vidare finns det skillnader institutionerna emellan som kan ses som subkulturer. Studien kommer inte att innefatta subkulturer inom organisationskulturen. Konstfacks största institution,

Institutionen för Design, konsthantverk och konst (DKK), ansågs vara för stor, med hänsyn till uppsatsen omfattning. Konstfacks tredje institution, Bildpedagogik, skiljer sig delvis från Konstfacks övriga institutioner då utbildningen är mer yrkesspecifik. Därför valdes denna att ej studeras. Studenter knutna till institutionen kommer inte att vara inkluderade i studien.

Studien har ett huvudfokus på organisationskultur men ledarskap är svårt att helt exkludera ur studien. Med hänsyn till uppsatsen omfattning har en exkludering därför gjorts att inte göra en fördjupning inom ledarskap och dess teorier. Ledarskap har ändå tagits i beaktande då det har en indirekt betydelse för organisationskulturen hos studieobjektet.

2. Metod

2.1 Val av studieobjekt

Konstfack valdes för att det är en organisation där nästan enbart deltidstjänster förekommer och det är ett formellt och uttalat krav att den undervisande personalen ska ha en egen aktiv konstnärlig verksamhet vid sidan av sin tjänst vid lärosätet. Vidare erbjuder skolan, med endast ett fåtal undantag, visstidsanställning som anställningsform för lärare. Konstbranschen i sig, lämpar sig bra att undersöka ur ett perspektiv av flexibel arbetsmarknad, då en fast heltidsanställning hos konstnärer i princip inte existerar. Vidare är kombinatörskap vanligt bland personer verksamma inom konst; man kombinerar en anställning med sitt konstnärskap för att få sin verksamhet att gå runt.

Lärarnas deltidсанställningar på Konstfack och genom deras externa uppdrag och sysselsättningar i andra organisationer, kan ses ha en inverkan på organisationskulturen. Detta kan tänkas skilja sig från andra organisationer där de anställda i huvudsak har sin sysselsättning inom en och samma organisation. Således skiljer sig Konstfack från andra organisationer. Genom valet att studera Konstfack möjliggörs en djupare förståelse för hur en gemensam organisationskultur bibehålls utifrån individualister som inte enbart har sin sysselsättning inom endast en organisation.

2.2 Litteratursökning

Sökning i flera olika databaser, främst ABI Inform och Business Source Premier, har utförts för att se över litteratur på området. Sökorden som användes var organisationskultur, arbetsmarknadens utveckling, professionsteori, differentiering samt integration.

2.3 Metodval

Undersökningsmetoden som är lämplig vid studier av detta studieobjekts perspektiv är kvalitativ metod (Alvesson & Skoldberg 2009). Då studien utgår från de anställdas perspektiv har därför en kvalitativ metod valts. Vidare kan beteenden vara komplexa att förstå och kan inte enkelt översättas i matematiska termer, vilket gör att en kvantitativ metod inte är lämplig (Holme & Solvang, 1997). Då organisationskultur är ett komplext ämne har det ansetts nödvändigt att skapa en djupare förståelse för studieobjektet och inkludera flera dimensioner, vilket inte hade varit möjligt med en kvantitativ ansats.

Enligt Andersen (1998) kan man använda antingen en deduktiv ansats, där man utgår från generella principer för att dra slutsatser om enskilda händelser eller en induktiv ansats, där utgångspunkten är empiri. Då en kvalitativ metod har valts har studien till stor del utgått från insamlad empiri, vilket ger en induktiv ansats. Då en teoretisk referensram har använts och ansetts vara nödvändig för att tolka och analysera empiri, har ett val gjorts att använda en abduktiv ansats, det vill säga att kombinera en induktiv ansats med en deduktiv. Enligt Alvesson & Skoldberg (2008) innebär en abduktiv ansats att studien påbörjas med att studera teori, för att senare göra iakttagelser i verkligheten för att se om tolkningen kan befästras i teorin.

2.4 Urval

Intervjuer har genomförts med samtliga befattningshavare inom institutionen, administrativt anställda samt de tre kategorier av lärare som finns; professorer, lektorer och adjunkter, se appendix. Målet med att intervjua personer med olika befattningar har varit att förstå organisationen från olika synvinklar och på så sätt få en så bred bild som möjligt av kulturen. Det har varit viktigt att intervjua såväl operativ personal som beslutsfattande personer. Därför har även chefen för institutionen, prefekten, intervjuats. För ytterligare insikter har Konstfacks förvaltningschef intervjuats. Detta

för att få ett perspektiv från en högre befattning i Konstfacks ledning. I möjligaste mån har intervjuerna sökt representera den faktiska spridningen bland tjänsterna på institutionen. Då alla tillfrågade inte haft möjlighet att ställa upp för en intervju, representerar respondenterna inte helt den faktiska fördelningen, men urvalet kan ändå ses representativt då alla befattningar är inkluderade.

2.5 Datainsamling

Vid en kvalitativ studie behöver en avvägning med antalet intervjuer göras. För många intervjuer kan göra det svårt att tolka och behandla materialet medan för få intervjuer kan medföra svårigheter att dra generella slutsatser (Kvale & Brinkman, 2009). Givet tidsramen för studien, ansågs tolv djupintervjuer vara lämpligt för att uppfylla studiens syfte. På institutionen arbetar cirka 30 anställda, vilket i det närmaste motsvarar att hälften av personalen intervjuades. En empirisk mättnad anses ha uppnåtts.

Samtliga intervjuer genomfördes semistrukturerat om vardera en timme. Enligt Kvale & Brinkman (2009) är semistrukturerade intervjuer fördelaktigt då respondenterna kan beskriva sitt perspektiv med utgångspunkt från förutbestämda frågor. Frågeställningar var förutbestämda utifrån studiens syfte samt följdfrågor som fanns att använda som stöd. Majoriteten av intervjuerna genomfördes personligen ansikte mot ansikte. Detta leder till högre svarsvillighet, svarsfrekvens och mer valida svar (Andersen, 1998). Två intervjuer har genomförts via telefon. Majoriteten av intervjuerna har genomförts i institutionsmiljö på Konstfack vilket i sig har lett till en djupare förståelse för organisationens kultur.

De intervjuade personerna kontaktades och informerades före intervjuerna om studiens syfte för att därigenom öka deras förmåga att svara på frågorna vid intervjutillfället. Vidare fick de intervjuade i efterhand godkänna datainsamlingen och komma med eventuella kompletteringar eller korrigeringar för att minska felaktiga påståenden och därmed minska felkällor i datainsamlingen (Denscombe, 2009).

2.6 Analysprocess

Analysen har växlat mellan helheten och delarna för att ge en ny förståelse av det empiriska materialet (Kvale & Brinkman, 2009). De nedskrivna intervjuerna lästes flera gånger för att inte värdefull information skulle tappas. Analysen av kvalitativ data är en

interaktiv process som kräver flera noggranna genomläsningar av materialet (Holme & Solvang, 1997).

Varje genomförd intervju skrevs ner av författarna under intervjutillfället. Att skriva ner intervjun gör det möjligt att organisera innehållet för analysen. De perspektiv i intervjumaterialet som valdes att skrivas ner var relaterat till studiens syfte och efterföljande analysmetod (Kvale & Brinkman, 2009). Materialet analyserades med hjälp av kvalitativ innehållsanalys.

2.7 Reliabilitet och validitet

Studien och valet av studieobjektet Konstfack kan medföra svårigheter att genomföra uppsatsen med samma resultat igen. Detta då Konstfack och institutionen för Konst förändras med tiden och på så sätt förändrar förutsättningarna och den kulturella miljö som människorna i studien ingår och befinner sig i (Denscombe, 2009). Ett skifte av rektor kommer att ske på Konstfack. Detta kan medföra förändringar som kan komma påverka kulturen på institutionen. Vidare byts personal ut givet den begränsade anställningstiden. Trots detta är det ändå troligt att studien skulle kunna upprepas, med relativt snarlika resultat. Kultur är något som skapas över en längre tidsperiod och som inte skapas om på nytt för att nya anställda börjar inom organisationen. Undersökningen anses därför ge ett trovärdigt resultat.

Att uppsatsförfattarna inte är verksamma inom Konstfack kan ses som positivt för studien. Detta höjer reliabiliteten av studien. Detta eftersom inga tidigare erfarenheter eller kontakter kommer att ha en påverkan. Således kommer studien att vara mer objektiv än om tidigare personliga erfarenheter av Konstfack och institutionen för Konst hade funnits.

Det finns en risk att de intervjuade personerna svarar i linje med vad de kan tänka att uppsatsförfattarna studerar. Ett tänkbart scenario är att personerna med sina svar indirekt vill förstärka grundantagandet om kombinatorskapets betydelse och påverkan på institutionens kultur. Det är också möjligt att respondenterna gör vissa val av svar då de vet att uppsatsförfattarna kommer från en handelshögskola. Som uppsatsförfattare finns det därmed en risk att utbildningsidentiteten påverkar respondenternas val av

svar i intervjuprocessen. Det kan finnas ett omedvetet antagande från respondenternas sida att områden som budget och organisationsschema ligger i författarnas intresse. Hos uppsatsförfattarna finns det en familjaritet med ekonomitermer medan det från respondenterna finns en bekantskap med konstbranschens termer. Exempelvis är det för uppsatsförfattarna givet vad en organisationskultur är, något som kan verka odefinierat för en konstnär, medan uppsatsförfattarna inte är kunniga om exempelvis ordet curators betydelse. En kurator är inte detsamma som vad en curator är i konstens värld. När två olika branscher möts skapas intressanta frågor, vilket gör att man ibland behöver definiera begreppen. Detta har varit till fördel i studien då man efter förtydligande från bådas sidor förstår varandra bättre och därmed har en gemensam utgångspunkt.

Validiteten beskriver överensstämmelsen mellan de teoretiska ramverken och empirin, det vill säga den genomförda intervjun (Andersen, 1998). För att öka tillförlitligheten ytterligare har intervjuerna genomförts i par. Bättre förståelse för studieobjektet och helheten nås i kvalitativa studier än kvantitativa studier (Andersen, 1998). Detta på grund av att kvantitativa studier tillåter en högre grad av data som inte har passerats genom förutbestämda frågor. Utan möjlighet till att ställa semistrukturerade intervjufrågor hade förståelsen försvårats av organisationens kultur.

Med intern validitet menas i hur stor utsträckning studiens resultat internt kan generaliseras. För att öka validiteten intervjuades så många personer som möjligt inom institutionen för Konst. Den interna validiteten är relativt hög då närmare hälften av de anställda på institutionen har intervjuats. Med extern validitet menas hur stor utsträckning som studiens resultat kan generaliseras utanför det studerande studieobjektet (Denscombe, 2009). Den externa validiteten kan ses som något lägre, då studien är en fallstudie och resultaten delvis är specifika för studieobjektet som organisationen är verksam inom. Trots detta har den kvalitativa data som samlats in omfattat olika perspektiv vilket höjer studiens sanningsvärde och validitet. Med tanke på den givna tidsramen kan validiteten anses vara rimlig. Resultaten är i viss mån generaliserbara och kommer förhoppningsvis att kunna vara applicerbara inom liknande organisationer där kombinatorskap förekommer.

2.8 Definitioner

Deltidsanställning: Ett arbetsförhållande där den avtalade arbetstiden är mindre än 40 timmar per vecka och ordinarie arbetstiden för heltidsanställda löntagare i branschen. Detta medför att en ytterligare parallell anställning är möjlig för att uppnå en heltidsanställning/visstidsanställning (b, www.nationalencyklopedin.se).

Visstidsanställning: En anställning som är avtalad för en bestämd tid (f, www.nationalencyklopedin.se).

Konst: Används både i sammanhang för att beskriva en konstnärlig verksamhet och konstnärliga uttryck. "Konst är en kulturyttring vars utförande kräver särskild kunskap och förmåga att bruka denna med personlig behärskning och individuell anpassning till situation och avsikter..." Med denna definition är det inte konstverket i sig som är avgörande, utan de kännetecken som kan symbolisera avsikten hos konstnären med verket eller som kan skapa en speciell upplevelse hos betraktaren. Således krävs det kunskap och kännedom för att betrakta konst och inte bara betrakta med våra känslor (Sveriges Konstföreningars hemsida).

Kombinatorskap: En persons kombinerande av lönearbete och företagande. Personen kallas då kombinator (IFAU 2008:22).

Prefekt: En administrativ föreståndare för en vetenskaplig institution (d, www.nationalencyklopedin.se).

Professor: Den främsta befattningshavaren vid en universitets- eller högskoleinstitution, med ett särskilt ansvar för forskning och forskarutbildning. Tjänsten är ämnesangiven och inrättas av respektive universitets- eller högskolestyrelse (e, www.nationalencyklopedin.se).

Lektor: En lärare vid gymnasieskolan eller högskolan. Tjänsterna omfattar ett eller två ämnen. För behörighet till lektorstjänst vid högskolan, som i allmänhet omfattar ett ämne, fordras doktorsexamen och pedagogisk skicklighet. För behörighet till högskoletjänst som lektor med konstnärlig verksamhet fordras konstnärlig och

pedagogisk skicklighet (c, www.nationalencyklopedin.se).

Adjunkt: En lärare vid svenska universitet och högskolor, vilka benämns som universitetsadjunkt och högskoleadjunkt. Behörighetskraven för dessa är akademisk grundexamen med relevant ämnesinriktning (a, www.nationalencyklopedin.se).

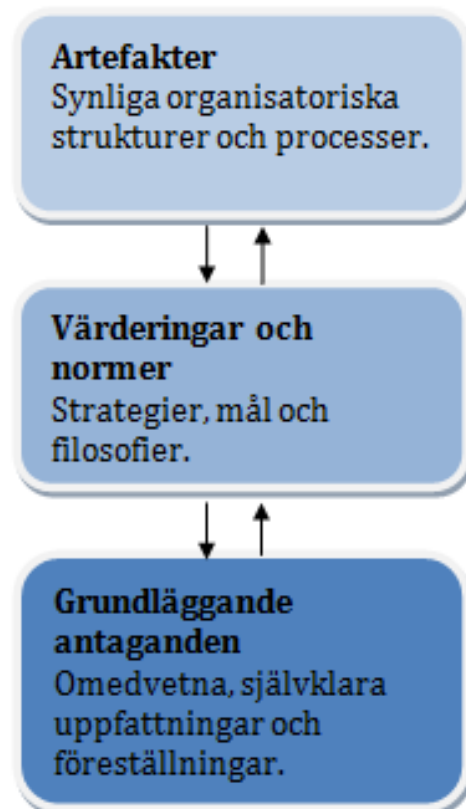
3. Teoretisk referensram

3.1 Organisationskultur

En organisationskultur kan enligt Schein (2004) beskrivas utifrån tre nivåer; artefakter, värderingar och normer samt grundläggande antaganden.

Artefakter

På ytan finns artefakterna. Artefakterna är kulturella intryck som en person kan se, höra och känna vid ett första möte med organisationen. Det kan vara fysiska ting såsom arkitektur och teknologi av en viss produkt, men även språk, beteende och riter som förekommer inom gruppen. Det som utmärker denna kulturella nivå är att artefakter är enkla att observera men svåra att tolka.



Figur 1. Kulturella nivåer (Schein, 2004)

Artefakter kan delas in i tre grupper:

1. Artefakter kan vara det människor *säger*. Detta kan omfatta talspråk, humor, slang och även berättade historier. Inom många organisationer förekommer fackterminologi, vilket kan utgöra en artefakt.
2. Artefakter kan vara människors *beteende*. Exempelvis kroppsspråk, hur känslor uttrycks och hur chefen beter sig gentemot de anställda.
3. Artefakter kan vara *fysiska föremål*. Det kan exempelvis vara byggnaders utformning, utsmyckning och ett företags logotyp.

Värderingar och normer

Alla grupper utgår från en reflektion av en enskild individs värderingar och normer, vilket exempelvis kan vara en grundares ursprungliga idéer (Schein, 2004). Det behöver inte vara just grundarens idéer, men det viktiga är att gruppen har en gemensam syn som utgångspunkt. Gemensamma värderingar är exempelvis vad gruppen uppfattar som rätt eller fel och reducerar på så sätt osäkerhet. Med tiden blir uppfattningar odiskutabla förhållningssätt som skapar regler för vad ett accepterat beteende är. Om värderingarna och normerna är samstämmiga med de grundläggande antagandena, är det till nytta för att hålla gruppen samman och ger organisationen dess mission och identitet.

Skillnaden mellan värderingar och normer är att värderingar anger vad som värdesätts och vad som ska uppnås, medan normer skapar principer, riktlinjer och gränser för beteendet.

Schein menar att värderingar och normer ofta kan vara tvetydiga. Trots att värderingar och normer har identifierats kan en undersökare lämnas med en känsla av att fortfarande inte ha fått grepp om kulturen. Därför måste den tredje nivån, grundläggande antaganden, bestämmas.

Grundläggande antaganden

När ett handlingsätt upprepas, tas för givet och uppfattningar genom gemensam tolkning i gruppen ses som en sanning, skapas grundläggande antaganden. Antagandena är så självklara att liten variation inom organisationen förekommer. De grundläggande antagandena är svåra att ifrågasätta och ytterst svåra att förändra.

Olika dimensioner för de grundläggande antagandena kan preciseras (Schein, 2004). En dimension är hur förhållandet mellan organisation och omvärld uppfattas, om man betraktar organisationen som aktiv, dominerande och i ledande i förhållande till sin omvärld, eller om organisation istället bör anpassa sig och ha en passiv roll. En andra dimension är hur man ser på relationer mellan människor. Ska man konkurrera eller samarbeta? Hur bör beslut fattas? Hur är uppfattningen om hur man bör förhålla sig till andra människor? Slutligen presenteras en dimension om hur man ser på konflikter inom organisationen och i vilken utsträckning organisationen tolererar och hanterar oenigheter.

3.2 Professionsteori

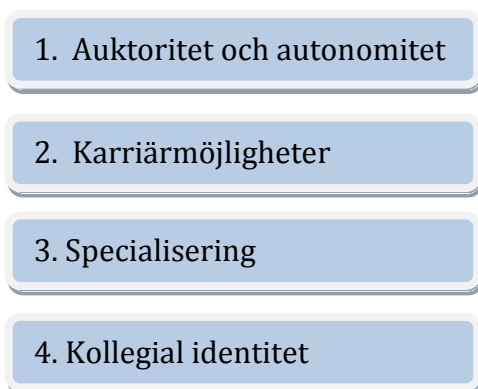
3.2.1 Definition av en profession

Det finns fyra generella dimensioner som är viktiga för om den anställda kan sägas inneha en profession (Wallace, 1995). En stor del av litteraturen inom professionsteorin berör huruvida professionella förlorar sin *auktoritet och autonomitet* när de är anställda inom en icke- professionell organisation. Auktoriteten inkluderar om den anställda har möjlighet att delta i beslutsfattande och utvärdera kollegornas kompetens vad gäller aktiviteter som rör professionen. Den andra aspekten är den anställdes rätt att fatta självständiga beslut, det vill säga autonomiteten.

Den andra dimensionen är *karriärmöjligheter*. Professionella förväntar sig en livslång karriär inom området. Många professionella organisationer har interna karriärsteg, vilka kommer att utgöra avancemang för individens profession. Erbjuder organisationen möjlighet för befordran, är den professionelles lojalitet mot organisationen större.

Generellt inom professionslitteratur är även *specialisering*. Professionella är inte enbart kunniga inom ett område, utan professionalisterna har i sin tur specialiserat sig på ett specifikt område. Detta gör att professionella utför en begränsad omfattning av arbetsuppgifter och har ett smalare ansvarsområde. Individerna har genom sin specialisering säregna färdigheter och kunskaper inom området. Således har individerna utvecklat specifika förmågor och färdigheter med tiden och kan på detta sätt få förtroende av dess kunder i deras eget och unika kunnande.

Profession karaktäriseras slutligen till stor del av *kollegial gemenskap* mellan professionalisterna. I professionella organisationer utvecklas en gemensam identitet i gruppen som kännetecknas av samarbete och delgivande av kunskap individerna sinsemellan vilket binder kollegorna samman. Detta till skillnad från icke professionella organisationer. Genom kollegial identitet utvecklas gemensamma associationer, etiska ståndpunkter och standarder inom gruppen. Kollegial gemenskap gör att lojaliteten till professionen blir högre.

- 
1. Auktoritet och autonomitet
 2. Karriärmöjligheter
 3. Specialisering
 4. Kollegial identitet

Figur 2. Definition av en profession (Wallace, 1995).

Det finns ett ytterligare krav för om en yrkesgrupp kan ses som en profession.

Detta krav innefattar betydelsen av en *längre omfattande utbildning* (Dean, 1995). Detta kan ses som en betydande faktor i utvecklandet av standarder och hantering av verktyg för praktiskt agerande inom området. Utbildningen har även betydelse för utvecklandet av specifika kunskaper, förmågor, värderingar och beteenden.

3.2.2 Lojalitet med organisationen eller med professionen?

Tidigare forskning om professioner har haft fokus på den professionella–byråkratiska konfliktsmodellen, exempelvis Sorensen (1967). När anställda med en viss profession arbetar inom en organisation, kommer byråkratiska mål och värderingar i konflikt med de anställdas professionella ideal. Detta leder till att det skapas en tävlan om de anställdas lojalitet. Under dessa omständigheter, är det troligt att de anställda känner mer lojalitet med sin profession än gentemot organisationen. Den traditionella professionslitteraturen menar att lojaliteten till organisationen och professionen är ett

nollsummespel där en större lojalitet till endera parten leder till mindre lojalitet till den andra parten. Wallace (1995) menar att dubbla lojaliteter kan förekomma. En hög lojalitet för det ena, behöver inte betyda svagare lojalitet till det andra området. Lojalitet kan vara hög både för professionen och gentemot organisationen.

Stort inslag av professionalism leder till svag formalisering, stark decentralisering och hög specialisering. Det leder till organisationer som kallar sig professionella byråkratier. Inom dessa har individen stor handlingsfrihet i det dagliga arbetet samt att beslut fattas genom delegering till de anställda (Mintzberg, 1979).

Scott (1966) menar att en hög grad av professionalism i en organisation leder till att följande förhållande kan uppstå; att de professionella ger motstånd mot byråkratiska regler, förkastar byråkratiska regler, gör motstånd mot byråkratisk övervakning och är begränsad i sin lojalitet mot organisationen. Ett exempel på motstånd kan vara när en lärare ställs inför situationen att göra avkall på undervisningen på grund av budgetnedsänkningar. Trots nedsänkningarna kan läraren exempelvis komma att välja att fortsätta undervisa i samma utsträckning som tidigare, men att då inte få betalt för övertiden.

Slutligen kan den egna professionens regler och normer ses av den professionella som viktigare än organisationens regler och normer. Därmed kan de professionella upplevas mer lojala mot sin profession än mot sin organisation (Sackmann, 1991 & Scott, 1966).

3.3 Differentiering och integrering

En organisations verksamhet beror på omgivningens miljö och förväntningar, vilket gör att kontakten med omvärlden blir komplex (Lawrence & Lorsch, 1967). En organisation kan ses bestå av olika delsystem. Då omvärldskontakten är komplex delas organisationen upp i delsystem för att möta de olika kraven som ställs, organisationen differentierar sig. Varje delsystem kan ses som en del av huvuduppgiften vilka integreras för att uppnå systemets helhet och effektivitet. Dessa delsystem tenderar att utveckla speciella karaktärsdrag i förhållande till de krav som ställs ifrån den yttre miljön på organisationen som helhet. På detta sätt bryter medlemmarna av delsystemen mot definitionen för den formella arbetsfördelningen. Ett exempel på differentiering är

då en organisation delas upp i en marknadsavdelning och en produktionsavdelning för att möta olika krav från omvärlden. En integrering av avdelningarna är sedan nödvändig för uppnå effektivitet för systemets helhet.

Det finns enligt Lawrence & Lorsch (1967) fyra huvudsakliga egenskaper varför en organisation differentierar sig, dessa är följande:

Grad av struktur: Varje delsystem är relaterat till dess miljö och dess grad av formaliserad struktur. Med struktur menas beteendet och användandet av program och kontroller. För det första finns det ett samband mellan grupper som arbetar med enkla och specifika uppgifter, som genom att ha tydlig struktur tenderar att utföra uppgifterna bättre. De grupper som arbetar med mer osäkra och komplexa uppgifter, tenderar att prestera bättre med mindre tydlig struktur. För det andra hävdas att organisationer som är framgångsrika med att hantera osäkerhet och föränderliga miljöer, har en låg grad av formaliserad struktur. Dessa organisationer anses vara organiska i jämförelse med organisationer med en högre grad av formaliserad struktur, som anses vara mekaniska och relaterade till säkrare miljöer. För det tredje finns även ett samband mellan hur lönsamma organisationerna är och deras förmåga att anpassa strukturerna gentemot de tekniska krav som finns i miljön. Mer rutinerade uppgifter leder därmed till högre grad av byråkratisk struktur än de organisationer med mindre säkra uppgifter som har lägre grad av byråkratisk struktur. *Dessa tre resonemang leder till antagandet att ju större säkerhet och regelbundenhet det är inom den relevanta yttre miljön, desto mer formaliserad är delsystemens struktur.*

Interpersonella relationer: Personers olika interpersonella stilar ger upphov till en differentiering. Detta hänger ihop med hur delsystemen förväntas vara relaterade till uppgifterna att hantera olika miljöer. Delsystemens medlemmar tenderar att antingen vara uppgiftsorienterade eller relationsorienterade. Vidare finns ett samband mellan uppgiftsorienterat ledarskap med effektivt arbete vid extremfallen relaterat till mycket hög respektive mycket låg säkerhet i miljön. En relationsorienterad ledarskapsstil är mer förknippad med effektivt arbete under måttliga grader av osäkerhet. *Genom detta resonemang följer antagandet att delsystem med medelmåttig grad av osäkerhet kräver medlemmar som är mer sociala och relationsorienterade, medan delsystem med*

antingen mycket hög eller mycket låg grad av säkerhet i den omgivande miljön, har medlemmar som är mer uppgiftsorienterade.

Tidsuppfattning: Delsystemen differentierar sig beroende på deras tidsuppfattning. För det första, bör hastigheten i hur förutsättningar förändras över tiden i delsystemen, tas i beaktande. För det andra, hur stor säkerheten är vid en given tid i informationen om förutsättningarna i delsystemen. Samt för det tredje, hur det formella tidspannet av definitiv återkoppling av delsystemen är och resultatet av dess beteende. Struktur och interpersonell läggning är relaterade till alla tre tidsfaktorerna. Den tredje faktorn är relaterad till sambandet att ofta återkommande återkopplingar naturligt skapar kortsiktigt tänkande. Återkoppling mer sällan, exempelvis i slutet av projekten, skapar mer långsiktigt tänkande. *Antagandet blir att tidsuppfattningen bland delsystemets medlemmar varierar beroende på tiden för att få slutgiltig återkoppling av delsystemet.*

Medlemmars mål: Slutligen för differentiering kan delsystemens förväntningar om att utvecklas i relation till deras omgivningsmiljöer och målorientering av medlemmar ha betydelse. *Med detta antas att medlemmar av ett speciellt delsystem kommer huvudsakligen att bry sig om målen för sitt specifika egna delsystem.*

3.3.1 Relationen mellan differentiering, integrering och organisatorisk prestation

Genom att förstå relationen mellan differentieringen och integreringen i en komplex organisation, skapas en djupare förståelse för organisationens prestation (Lawrence & Lorsch, 1967). Exempelvis är det svårare att integrera organisationens medlemmar med olika grundläggande antaganden hos medlemmarna.

Vidare spelar det roll i hur hög grad som medlemmarna delar normer, värderingar och målsättningar, för deras förmåga att samarbeta. Dessutom är relationen mellan differentiering och integrering inom en organisation viktig för att förstå hur gemensamma beslut fattas. Detta benämns som "behovsintegration" och avgör uppgifters karaktär där det gör det möjligt för delsystemen att arbeta oberoende av varandra. *Antagandet blir i och med detta att givet att en organisation har samma grad av behovsintegration, ju större grad av differentiering som finns i delsystemen, desto mindre effektiv kommer integreringen att bli mellan delsystemen.*

Hur effektivt och bra ett delsystem presterar är relaterat till hur tydligt delsystemet är definierat i relation till dess huvudsakliga uppgift. Delsystemets prestation på hur väl delsystemet uppfattar relationerna mellan de fyra interna egenskaperna och karaktärsdragen i dess omgivande miljö varierar. Med detta följer *antagandet att prestationen hur man som organisation hanterar den yttre miljön är relaterad till om det finns en grad av differentiering mellan delsystemen som är konsekvent med kraven från dess omgivande miljö. Vidare i hur stor grad av integrering som stämmer överens med kraven på integrering av den omgivande miljön.*

Med ovanstående hypotes ställs naturligt frågan om hur en organisation som har krav i omgivningen både kan uppnå hög differentiering och nära integration (Lawrence & Lorsch, 1967). Att förena detta samband är en uppgift för organisationens chef. För att vara en framgångsrik chef krävs förutom förmågan att kunna koordinera, förmågan att se till att organisationen utvecklar effektiva system för hur integrerande enheter/redskap utvecklas. Detta är viktiga parallella aspekter till organisationens formella hierarki.

De tre vanligaste sätten att uppnå integration är via organisationens hierarki, genom administration eller kontrollfunktioner, samt via frivilliga aktiviteter. Dessa frivilliga aktiviteter kan ses som kompletterande för organisationens hierarki och administrativa samt kontrollerande funktioner. Detta leder till *antagandet att när den omgivande miljön både efterfrågar en hög grad av integration och en hög grad av differentiering, utvecklas naturligt integrerande enheter.*

3.4 Tre block av teori

Utgångspunkt för studiens analys är Scheins modell om organisationskulturens olika nivåer. För att förstå hur kulturen bibehålls med anställda som är kombinatorer och professionella konstnärer kommer professionsteori i enlighet med att Wallace att användas. Detta för att undersöka om yrket kan anses vara en profession och om yrkesrollen har betydelse för bibehållandet av kulturen. Då de anställda är kombinatorer kan det tänkas skapa differentiering och uppstå delsystem. För bibehållandet av de gemensamma kulturella nivåerna är det därför intressant att

undersöka om och hur organisationen integrerar de potentiella delsystem i enlighet med Lawrence och Lorsch's teori. Således skapas en modell bestående av tre teoretiska block; organisationens kulturella nivåer, professionsteorin och hur differentieringen och integreringen gör att organisationskulturen bevaras.

4. Empiri

4.1 Konstfack

Konstfack grundades år 1844 som "Söndags-Rit-skola för Hantverkare". Läroverket blev statligt år 1859 och har sedan dess haft staten som huvudman. Vid en omorganisation år 1945 delades skolan in i fack, varvid namnet Konstfacksskolan bildades. År 1993 ändrades namnet till Konstfack och skolan fick därmed sitt nuvarande namn.

Konstfacks mission är att "Erbjuda särskilt lovande och motiverade studenter och forskare inom konst, design, konsthantverk och bildpedagogik, en internationell och interdisciplinär utbildning och forskningsmiljö som innehåller såväl ett brett utbud av konstnärlig gestaltning liksom en intensiv och kritisk dialog" (b, www.konstfack.se).

Konstfack är sedan 2004 beläget vid Telefonplan i Stockholm, i telekommunikationsföretaget Ericssons före detta funkislokaler. Industrielokalerna är kulturmärkta men Konstfack har satt sin egen prägel på lokalerna. En känsla av industri finns fortfarande kvar. Huvudbyggnaden utgörs av breda korridorer, stora ytor, högt i tak och en relativt avskalad miljö. Som kontrast till de vitputsade väggarna förekommer rött som en ledfärg. Såväl studieplatser, cafeteria, toaletter och detaljer i receptionen följer den röda färgen. Vid entrén är Vita Havet belägen, en utställning av studenterna som varje vecka byter skepnad efter olika projekt (c, www.konstfack.se). När det inte är utställning, pågår det en ständig febril aktivitet att sätta upp och skapa nästkommande utställning. I huvudbyggnaden finns även verkstäderna belägna, med fönster i dörrarna där utomstående kan se hur nya konstverk skapas och tar form.

Idag är Konstfack Sveriges största konstnärliga högskola med omkring 900 studenter och 200 anställda (Årsredovisning 2011). Konstfack har till uppdrag att utbilda studenter inom konst, design, konsthantverk och bildpedagogik (Årsredovisning 2011).

De tre institutionerna, Institutionen för Konst, Institutionen för Design, konsthantverk och konst (DKK) och Institutionerna för Bildpedagogik, erbjuder en treårig grundutbildning som leder till en konstnärlig kandidatexamen, ett mastersprogram som leder till en konstnärlig master examen samt ett lärarprogram (d, www.konstfack.se). Utöver programmen erbjuder Konstfack även fristående kurser (Utbildningar på Konstfack 2012-2013).

4.2 Institutionen för Konst

Institutionen består till stor del av mindre rum där personalen har sina egna arbetsplatser. Det finns även gemensamma ytor. Många dörrar är stängda, men några få står på glänt. Flertalet av de anställda har inte ett eget rum. Två av de större rummen utgörs av arbetsplatser för flera personer där platserna inte tillhör någon specifik person. De anställda kan arbeta i rummet när de är på plats.

Institutionen för Konst har en prefekt. Tjänsten innebär chef för institutionens professorer, lektorer och adjunkter och att ha det övergripande ekonomiska och administrativa ansvaret. Prefekten har själv en deltidsanställning med en konstnärlig verksamhet vid sidan av.

De intervjuade har olika inriktningar och olika omfattningar på sina konstnärliga utbildningar. Många har studerat vid konsthögskolor men de finns även respondenter som har utbildning från andra ämnesområden. En del har haft delar av eller hela sina utbildningar förlagda utomlands.

4.3 Konstnärskap

Många respondenter uttrycker att konstnärskap innebär att man utmanar det som redan finns samt att en konstnär vågar spräcka gränser och vara nyskapande. En respondent uttrycker det som att "Det ska inte vara någon kopia av Rembrandt". Samma respondent uttryckt det som att alla ismer inom konsten har kommit sig av att individer har drivit saker och gjort saker annorlunda. I årsredovisningen finns att läsa att rektorn uttrycker att konsten försöker slå sig utanför sina ramar; "För en konstnärlig högskola är det A och O att befinna sig i ständig rörelse" (Årsredovisning 2011). Av respondenterna har ett intryck fåtts att Konstfack som konstskolan är ifrågasättande, radikal och kritisk. Konstfack uppmuntrar studenterna att vara på gränsen, vara

obekväma och utveckla konst som inte tidigare funnits. En av respondenterna uttrycker det som att Konstfack ska stå för en tillåtande omgivning.

Konstnärer och lärare har olika idéer om hur konst skapas och olika önskemål om arbetssätt. Ett perspektiv är att konst skapas genom lärande medan ett annat synsätt är att skapandet sker efter att inhämtning av en teoretisk bakgrund har skett. En annan person menar att en bra konstnär har en bra förståelse för samhället och att motorn för konsten ligger i dess omgivning.

De intervjuade uttrycker ett gemensamt intresse för ämnet konst. En person tycker att konstnärskapet medför att en del på institutionen känner varandra privat och går på och träffas på varandras utställningar. Dock anser inte alla att de har kontakt privat men menar att Sverige och Stockholm trots allt är ganska litet och man vet vem som är vem. Samma respondent menar att vägarna korsas och de anställda på institutionen kommer i kontakt med varandra på uppdrag utanför Konstfack.

Konstfacks cafeteria är en mötesplats för de anställda på institutionen. Både för spontana och inbokade möten.

4.4 Lärartjänsten

De intervjuade uppger att viktiga delar av lärarrollen är arbetsuppgifter relaterade till utformandet och utvecklandet av kurser, undervisning samt handledning av studenter. De tillfrågade har ett gemensamt intresse för lärande och pedagogik. Dock har få av de tillfrågade gått en lärarutbildning i syfte att huvudsakligen utbilda sig till lärare. Flera av de tillfrågade har tagit upp att de studerat kompletterande kurser eller andra ämnen relaterat till pedagogik. Samtliga intervjuade menar att det är viktigt för dem att utbildningen håller hög kvalitet och att man alltid ser till studenternas bästa.

Att vara aktiv som lärare inom sin konstnärliga verksamhet är viktigt då studenterna ser lärarna som förebilder. En av de intervjuade upplever sin roll som professor som ett bollplank gentemot studenterna.

Av en tillfrågad person ges perspektivet att anställningsformen med lärartjänsten och det parallella konstnärskapet, ger både privatekonomiska fördelar samt utbildningsfördelar. Många lärare ser sin lärartjänst som ett arbete under en begränsad tid där de ger järnet under den tid de är anställda. Några få respondenter har dock uttryckt att det kan vara påfrestande med att ha en lärartjänst vid sidan av sitt konstnärskap. Det kan vara en svårighet att avgränsa studenternas krav och tidsmässigt prioritera.

4.5 Individualism

Alla de intervjuade har olika konstnärliga verksamheter och är kunniga inom olika konstformer. Flera personer uttrycker att det finns en förståelse för varandra och varandras aktiva konstnärskap och att en konkurrens sinsemellan inte råder. Många har uttryckt att det är en positiv, uppmuntrande och energigivande miljö på institutionen. Flertalet av lärarna har kurser ihop och det finns en uttryckt vilja att samarbeta, både för att det är roligt och givande för individerna och utbildningen.

Att vara en stark individ sätts mot de intervjuades samsyn att vara samordnade och känna sig eniga i beslutsfattande och i diskussioner. En av de anställda uttrycker att det inte är folks starka sida att inordna sig i system de själva inte har bestämt. En respondent uttrycker det som att vara eniga är väldigt viktigt här, men enighet är alltid en kompromiss av diskussioner för att alla ska bli glada.

4.6 Anställningsformen

Majoriteten av de anställda är visstidsanställda i enlighet med Högskoleförordningen med en anställningstid på maximalt tio år. Merparten av de anställda har en deltidsanställning (Årsredovisning 2011, Riksrevisionen, 2009). På skolan är det ett formellt krav att de undervisande lärarna ska ha en aktiv konstnärlig verksamhet vid sidan av sin anställning. Syftet enligt årsredovisningen är att lärarna ska ha en aktiv kontakt med yrkeslivet och den konstnärliga branschen och därigenom uppfylla Konstfacks verksamhetsmål. Det finns en syn att de anställdas aktiva kontakt med omvärlden bidrar till undervisningen och dess kvalité. En lärare uttrycker att studenterna har nytta av de anställdas externa kontakter. En annan anställd menar att det är personalens utomstående kontakter som gör högskolan till vad den är.

Anställningsformen med deltidsanställning och visstid ses inte som självklar och optimal bland alla anställda. Som en nackdel nämns att visstidsanställningar kan skapa problem med kontinuiteten inom organisationen då kunskap kan försvinna. En intervjuad uttrycker det som att engagemanget hos den anställde kan försvinna när anställningen närmar sig sitt slut. Vidare finns det åsikter som tyder på att en livstidsanställning inte heller är optimal. "Det är bra för studenterna, det är bra för mig att jag tvingas göra något annat". Flera intervjuade menar att arbetar man för länge inom en och samma organisation kan det leda till att personalen blir institutionaliserad. En respondent uttrycker vidare en aspekt av anställningsformen att många är ambitiösa vilket skapar en vilja att prestera inom alla sysselsättningar.

Av de tillfrågade nämns även en positiv aspekt av den begränsade anställningstiden. De anställda förväntas utnyttja sin tid maximalt, förändra och göra det bästa med den tid som man har. En annan intervjuad uttrycker att anställningsformen ökar engagemang i arbetet i jämförelse med om man skulle vara traditionellt anställd på ett företag. Samma respondent vidareutvecklar sitt resonemang och säger att anställningsformen ger flexibilitet och skapar ett nytt arbetslag varje gång man är på institutionen. Vidare menar en respondent att de anställda behöver tid ifrån varandra för att kunna växa och följa med i utvecklingen utanför Konstfacks lokaler.

4.6.1 Flexibilitet

Prefekten är flexibel i synen på de anställda lärarnas fysiska närvaro och deras behov av ledighet för utövandet av det egna konstnärskapet. Prefekten menar att om man kräver att de anställda ska vara aktiva inom sina konstnärliga verksamheter så behöver institutionen ta hänsyn till detta. Flertalet av de tillfrågade uttrycker vikten av frihet i sitt dagliga arbete.

Institutionen har koncentrerat handledningen av studenterna till en vecka i månaden. Majoriteten av alla lärare är då på plats. Under denna vecka är också institutionsmötet förlagt. Övrig tid styr de anställda själva. Flertalet respondenter uttrycker att det kan vara svårt att få ihop möten och träffa varandra när folk inte är på plats. Institutionen använder Google Kalender för samordning och möjlighet att se varandras aktiviteter.

Många använder e-post för att hålla kontakten, både under arbetstid och efter. Fast telefoni används i begränsad utsträckning.

"Man får fokusera på vissa saker i perioder, en halv dag här på Konstfack och sedan ställa om och åka en halv dag till ateljén" – Magnus Bärtås, Professor

4.7 Närvaro på institutionen

Spontana fysiska möten förekommer i olika grad beroende på pågående projekt och hur många som är involverade i dessa. Dock har de intervjuade den gemensamma synen att de olika konstnärliga verksamheterna i kombination med lärartjänsternas skiftande innehåll, skapar fysisk frånvaro på institutionen. Somliga respondenter menar att de vill träffas oftare på grund av att de vill ha mer tid med kollegor sinsemellan och att prata utbildning men också icke arbetsrelaterade ämnen. Vidare uttrycker en respondent att fysiska möten är väldigt viktiga och tycker det är tråkigt att personalen inte träffas mer kontinuerligt.

"Man är ju på vift väldigt mycket" – Björn Hellström, Professor

En tillfrågad menar att det finns en inbyggd problematik med att vara frånvarande under långa perioder i sträck. En annan respondent ser ytterligare nackdelen med frånvaron, att idéer kan falla mellan stolarna och att det upplevs ta för lång tid innan beslut verkställs. En del menar att fler möten skulle leda till mindre egen tid och därigenom mindre tid för den egna konstnärliga verksamheten. Det finns delade åsikter om hur många fysiska träffar det är på institutionen och vissa upplever att de faktiskt träffar sina kollegor ganska ofta.

4.8 Identitet

Det råder olika syn på hur de intervjuade identifierar sig. En del av de intervjuade identifierar sig med professionen som konstnär och andra med läraridentiteten. En av de intervjuade uttrycker sin identitet som att vara akademiker mot sin vilja. Samma person menar att det är en fördel att kunna använda sina intryck från den parallella verksamhet och att det kommer till nytta vid närvaron på institutionen. En annan respondent uttrycker att nätverket med parallella konstnärliga verksamheten är

starkare än nätverken med institutionen. Vidare menar personen att de konstnärliga nätverken konkurrerar ut nätverken på Konstfack.

"För många på Konstfack är det dock svårt att säga vad som är bisysslan, Konstfack eller det egna konstnärskapet" – Gunilla Bandolin, Professor

4.9 Prefektens ledarskap

Prefektens ledarskap har beskrivits av flertalet respondenter som lättsamt och lugnt. En respondent uttrycker ledarskapet som diplomatiskt och prestigelöst. Vidare finns det en syn om att idéer till nya möjligheter uppmuntras, men att det finns en tydlig förankring till vad som kan verkställas.

Prefekten tar sig tid och hetsar inte upp sig. Försättningsvis formulerar sig prefekten som att det finns möjligheter. Respondenter menar även att prefekten är tydlig med vad man har möjlighet att göra. Målen är tydlig kommunicerade, exempelvis hur kursinnehåll kan påverkas.

Dock uttrycker en av de tillfrågade att det finns ett för stort individuellt ansvar. Det finns en hög förväntan om att individen ska prestera på alla områden. En annan respondent uttrycker att man måste förbereda frågeställningar före beslutsfattande. Detta kan vara tidskrävande och kännas betungande i arbetet. Således bygger prefektens ledarskap på att alla förväntas delta.

5. Analys

Analysen är inledningsvis gjord enligt Scheins (2004) definition av organisationskultur med de tre nivåerna; artefakter, värderingar och normer samt grundläggande antaganden.

5.1 Artefakter

5.1.1 Ord och begrepp

Inom konst som bransch används speciell fackterminologi och uttryck. Dessa ord, som exempelvis curator, vernissage och gallerist, kan ses som självklara termer inom

institutionen men som för en utomstående kan vara okända och oklara. Termerna och uttrycken håller ihop de anställda och skapar en samhörighet.

5.1.2 Beteende

En artefakt är den flexibla fysiska närvaron. Detta grundar sig i att anställningsformen och konstnärskapet bidrar till ett individualistisk synsätt. Individualismen medför eget planerande och egen schemaläggning, vilket gör att alla inte är närvarande samtidigt. Kommunikation med fokus på e-post är även det ett beteende som tyder på individualism.

Google Kalender och protokoll från möten underlättar koordination och samordning bland de anställda på institutionen. Detta blir ett hjälpmedel för att skapa en gemenskap och ett samförstånd. Som resultat av att alla är ständigt uppdaterade och involverade i det som pågår skapas indirekt engagemang och ansvar för utbildningen.

Beskrivningen av den positiva atmosfären kan ses som en artefakt. När de anställda är närvarande skapas energi och en dynamik. Även om det sedan går en viss tid innan de ses igen, stannar dynamiken och den supportande miljön kvar. Detta skapar i sig sammanhållning och stärker kulturen.

5.1.3 Fysiska föremål

Som besökare på Konstfack upplever man industrikänslan med dess vita väggar och inredning. De röda detaljerna skapar en tydlig kontrast till det vita och en känsla av att vissa saker kan sticka ut i en annars ren miljö. Det faktum att Konstfacks lokaler är belägna i tidigare industrilokaler, och att denna känsla även har behållits, skapar en känsla av tillverkning och nyskapande. För att kunna skapa och vara kreativ kan det behöva finnas rena och stora ytor för att möjliggöra vidare skapande.

Fönstren i dörrarna intill verkstäderna kan även de ses som symboler för den ständiga föränderligheten och dynamiken som finns på institutionen. De möjliggör att se in i pågående skapandeprocesser. Fönstren kan även ses som en artefakt för öppenhet och insyn. Genom att se in i verkstäderna ser man hur aktivitet/icke aktivitet pågår.

Vita Havets utställningar är en viktig artefakt och kan ses som en symbol för Konstfacks dynamik och aktualitet. Genom dess centrala placering och ständiga förnyelse av utställningar, får den en extra styrka och betydelse för organisationen. Vita havet är inte beläget på institution för Konst men kan ändå ses ha en central betydelse som artefakt för institutionen. Genom Vita Havet får man inblick i andra individers konstnärskap och konstformer. Detta kan bidra till en djupare förståelse och respekt för andras konstnärskap.

Cafeterian på Konstfack kan ses som en central artefakt. När personal på institutionen väl är på plats kan inbokade luncher och möten hållas där. Cafeterian blir då en artefakt för fysiska möten, mellan såväl personal som studenter.

De två av institutionens rum som utgörs av arbetsplatser som inte tillhör någon specifik anställd, kan ses som en artefakt för den höga frånvaron som råder på institutionen. Man skulle kunna tänka sig att de gemensamma rummen skapar dialog och möten. Det finns dock intervjuade som föredrar arbeta i ensamhet. Det kan vara lätt att störas i sitt arbete i de gemensamma rummen och att man då väljer att förlägga arbetet på en annan plats utanför institutionen, något som höjer frånvaron. Vidare kan fenomenet att många av dörrarna är stängda ses som en artefakt att informella möten i begränsad mån förekommer och kan även ses försvåra kontakt när personer är på plats, även då intrycket fått att klimatet är öppet och man enkelt kan knacka på utan att störa.

5.2 Värderingar & normer

5.2.1 Aktivt konstnärskap

Respondenterna värderar det aktiva parallella konstnärskapet mycket högt. Det finns en gemensam syn att för att prestera som lärare och ge en högkvalitativ utbildning, behöver man ha en aktiv kontakt med det arbetsliv som väntar studenterna efter examen. Att lärarna ska ha en egen konstnärlig verksamhet är ett uttalat krav och en stark värdering från skolan. Detta krav och denna värdering leder till ett naturligt urval av potentiella kandidater. Kandidaten är medveten om att detta krav ställs vid ansökan om en tjänst på Konstfack. Således blir resultatet att de sökande som inte delar synen på att ha en egen konstnärlig verksamhet vid sidan av att vara lärare, inte söker tjänsten.

Alla nyanställda har denna värdering redan när de börjar på institutionen och därmed blir detta en gemensam och naturlig värdering bland de anställda.

5.2.2 Anställningsformen

Det finns ingen gemensam syn att den nuvarande anställningsformen är den bästa lösningen för att ha en egen parallell konstnärlig verksamhet. Majoriteten av respondenterna ser fördelarna med anställningsformen. För det första ges möjligheten att kunna utöva sin konstnärliga verksamhet. Då många konstnärer har svårt att försörja sig enbart på sitt konstnärskap har anställningsformen lett till privatekonomiska fördelar. För det andra ges möjligheten att undervisa och arbeta med pedagogik genom anställningsformen. En nackdel som återkommit i intervjuerna är kontinuiteten i arbetet som lärare och för arbetslaget. Då en lärare har en begränsad anställningstid medför anställningsformen att kompetens, kunskaper och erfarenheter går förlorad. Detta kan potentiellt leda till en försämring i utbildningens kvalitet. Trots att institutionen ser risker med förlorad kompetens värderas ändå den aktiva parallella verksamheten högre än att främja en kontinuitet inom lärartjänsterna.

Vidare uppger respondenterna att med en vanlig heltidstjänst skulle det finnas en risk att lärarna blir institutionaliserade. Att man blir en funktion eller en del av ett maskineri. Detta fenomen är något man undviker och frånkommer genom utformandet av anställningsformen. Detta grundar sig i en värdering att man värderar personlig utveckling av varje individuell lärare högre än att alla ska ha fasta och samma positioner över tid.

Anställningsformen i sig skapar motivation och en stark drivkraft att prestera på högsta nivå. Det blir en värdering att med den förutbestämda tiden man har på institutionen ska man utnyttja den på bästa möjliga sätt. Det finns också indirekt inbyggt i anställningsformen från skolans sida en förväntning att de anställda ska förändra och bidra för skolans bästa.

5.2.3 Flexibilitet

Med kravet på att lärarna ska ha en konstnärlig verksamhet vid sidan av sin avställning blir följden att institutionen måste verka för att göra det praktiskt möjligt. Det finns en gemensam värdering att flexibilitet är en nödvändighet. Schemaläggningen har

utvecklats i syfte att uppnå en så hög grad av flexibilitet som möjligt. Detta för att det egna konstnärliga utövandet ska kunna få ta sin plats i schemat.

Flexibiliteten leder även till att man värderar frihet mycket högt. Detta kommer sig av att man som anställd måste få alla sina verksamheter samordnade. Friheten inom ramen för tjänsten med närvaron på institutionen gör indirekt att det finns ett motstånd att inordna sig i system och förhålla sig till förutbestämda regler. Dock skapar systemen inom ramen för utbildningen begränsningar och förhållningssätt som ändå är nödvändiga för att arbeta med utbildning och för att kunna samordna sig.

Frihet under ansvar kommer både från prefektens sida men även från kollegorna. Genom den gemensamma synen på flexibilitet skapas det normer för hur man ska förhålla sig till varandra och kollegornas närvaro på institutionen. Det finns till exempel ingen förväntan att kollegorna ska vara närvarande när man själv är på plats. Detta skapar i sig en oskriven regel och norm. Vidare blir e-postkommunikationen viktigare när kollegorna inte träffas på institutionen. Man förväntas ha en hög grad av anträffbarhet elektroniskt och det blir en norm att aktivt svara på sin e-post. Detta kan leda till att de anställda periodvis är mycket anträffbara trots sin fysiska frånvaro på institutionen.

Flera respondenter har uttryckt en avsaknad av att inte träffa sina kollegor mer frekvent. Detta grundar sig i värderingen att man uppskattar att ha social kontakt med kollegiet och se att de gemensamt har en påverkan på gemenskapen. Luncherna och fikapauserna när man väl är på plats, är viktiga för att upprätthålla kontakten och gemenskapen kollegor sinsemellan. Detta påverkar indirekt motivationen och engagemanget. Dock värderas friheten med schemaläggningen och den fysiska närvaron efter egen planering högre än att man träffas mer frekvent. En respondent säger sig ha behov av egen tid och menar att organisationen fungerar bättre när man arbetar individuellt och inte träffas lika ofta. Detta för att föra in ny dynamik och influenser till organisationen, vilket indirekt stärker kulturen. Friheten leder till att man har tid att växa och följa med i utvecklingen utanför Konstfacks lokaler. Detta synsätt kan grunda sig i konstnärskapets natur med behovet av egen tid för arbete, utveckling och nyskapande.

5.2.4 Närvaro och synergier

Närvaron på institutionen skulle kunna vara högre och påverka kulturen positivt men genom definitionen av konstnärskap förstås varför den inte är det. Med skapandet och det fria tänkandet behövs egen tid för reflektion samt ett behov av att arbeta på egen hand. Dock finns det nackdelar för organisationskulturen med den periodvisa frånvaron. Det skapar informations- och kunskapsproblem samt samordningsproblem. Det skulle ge vinster informationsmässigt, exempelvis synergier, om fler var mer närvarande. Genom att kollegor sinsemellan naturligt skulle prata mer spontant vid högre närvaro, skulle vetskap om vad som händer och sker för framtiden vara mer utspridd. En bättre planering och framtidsöversikt skulle erhållas. Ytterligare konsekvenser av frånvaron är att eventuella fördelar av varandras kurser och kunskaper inte fullt tas till vara på. Om det exempelvis bjuds in en gästföreläsare en dag som sedan bjuds in en annan dag av en annan person. På detta sätt görs dubbelarbete. Ett ytterligare tänkbart problem och en utmaning för kulturen är att det blir svårt med samordningen. De anställda går om varandra och kan inte synkronisera sin verksamhet på bästa sätt. Således finns det många potentiella och indirekta vinster med att vara mer fysiskt närvarande på institutionen.

5.2.5 Integration

De stående månadsmötena bidrar till integration bland kollegorna. Dessa tillfällen prioriteras och det är då som alla träffas. För att bibehålla integrationen och samordningen mellan kollegorna är detta en förutsättning och nödvändighet. Mötena kan även ses som en social sammankomst som inte enbart utgör en grund för att diskutera utbildningen utan också för att träffas sinsemellan. Dessa möten värderas av de anställda och planeras in i god tid.

En del av att vara konstnär hänger ihop med att vara uppdaterad om vad som sker utanför Konstfack i omvärlden. Det kan ses som en norm att övergripande känna till kollegornas konstnärskap och vilka konstformer och uttryck de arbetar med. Dock leder ovetskap inte till sanktioner, men kan ses som en norm då man bör inneha en viss grad av kännedom. Vidare förekommer det att de anställda träffas spontant på vernissager och konstnärliga tillställningar utanför Konstfack. Detta kan ses som ett tecken på att

man kompenserar för den sociala tid som man inte har på institutionen. Intresset för konst i stort sammanför kollegiet och gör att intresset och viljan att samordna sig finns.

Anställningsformen med dess flexibilitet leder till olika konstellationer av medarbetare. Kollegor samarbetar i samband med exempelvis kurser och projekt och detta leder till att det skapas nya arbetslag. Genom de egna konstnärliga verksamheterna och dess pågående projekt är det inte samma kollegor på plats på arbetsplatsen. Detta leder till principen att man som anställd ska kunna samarbeta och vara anpassningsbar. Vidare uttrycker majoriteten av de intervjuade en vilja att samarbeta och hålla kurser ihop. Detta då det är stimulerande men även som ett sätt att kompensera för att informella möten på institutionen inte sker i så stor utsträckning.

Med perspektivet om att det är konstnären och individen som står i centrum och som står för skapandet och det kreativa, kan organisationskulturen som helhet tänkas bli lidande. Om institutionen skulle ha ett mer kollektivt synsätt med exempelvis fler obligatoriska träffar och kontinuerliga möten, skulle en mer sammanhållen kultur på institutionen kunna skapas. Dock skulle det ske på bekostnad av individens egen tid för arbete, men skulle i detta fall eventuellt ge fler positiva vinster för utbildningen. Högre närvaro och större kollektivt ansvarstagande skulle exempelvis kunna leda till fler samarbeten inom utbildningen. Då skulle utbildningen stå ännu mer i centrum än vad den gör idag, men på bekostnad av mindre fokusering på vad den enskilda behöver.

5.3 Grundläggande antagande

5.3.1 Vad är konst?

Det har visat sig svårt att få fram en entydig bild från institutionen om vad konst är. Det finns många olika perspektiv och sanningar om hur konst skapas och vad som gör en konstnär framgångsrik. Genom att varje individ har olika antaganden om konstabegreppet så finns inte en gemensam sanning. Detta i sig skapar ett grundläggande antagande att en entydig definition inte existerar och att det inte heller bör vara så. Konstnärskapet bygger i sig på att tänka fritt, experimentera och skapa något som andra inte tidigare gjort. Därmed följer nästa grundläggande antagande om konstnärskapet i sig.

5.3.2 Konstnärskapet i sig: Utmana och spräcka gränser

Många av respondenterna har haft en gemensam syn på konstnärskapet och dess innebörd. Det finns utsagt att man med sitt konstnärsuttryck måste våga utmana, experimentera och spräcka gränser. Det tas för givet att man ska tänka nytt och inte kopiera det som tidigare gjorts och på så sätt vara annorlunda. Det är en mening som skulle vara svårt att förändra, det finns grundlagt i konstnärskapet. Den gemensamma synen om konstnärskapets gränslöshet och utmanande blir därför till ett grundläggande antagande.

I konstnärskapet ingår också att vara medveten om vad som tidigare skapats, detta för att kunna skapa nytt. Konstnärskapet bygger på aktualitet. En medvetenhet för vad som händer i nuläget är en nödvändighet. Ett verk ska vara relevant och aktuellt för sin samtid. För en konsthögskola har det visat sig att synen på konstnärskapet i sig, med att vara snabb, aktuell och relevant i tiden, är viktigt att ta i beaktande.

Individuella drivkrafter har historiskt sett varit och är även idag viktiga för konstens överlevnad. Konst behöver sättas in i ett sammanhang för att skapa betydelse och mening. Utan utmaningar och nya uttryckssätt kan konsten inte överleva. Olika riktningar inom konst har uppstått genom att individer har gjort annorlunda tolkningar och handlingar vilket kan göra att det grundläggande antagandet om nyskapande har stärkts. Detta har i sin tur lett till att konst som uttryckssätt överlevt.

Det identifierade grundläggande antagandet om konstnärskapets innebörd har visat sig ha betydelse för relationen till omvärlden. Genom att vara en dynamisk, snabb och aktiv skola som följer samhällsutvecklingen och ständigt utvecklas, är relationen till omvärlden aktiv och responsiv. Detta medför att det är självklart för institutionen att vara dagsaktuell och att vilja ifrågasätta. Därför blir även ett grundläggande antagande att de anställda på institutionen vill ha en nära och aktiv relation med sin omvärld.

Det är tänkbart att organisationskulturen får naturliga inslag av osäkerhet och risktagande av konstnärskapet i sig. Detta då man som konstnärligt aktiv med sitt uttryck bör utmana, experimentera och spräcka gränser. Med detta följer att risker behöver tas och osäkerhet hanteras. Genom institutionens medvetenhet och

ifrågasättande om omvärlden, skapas ett kritiskt förhållningssätt där motvikten mellan riskerna i omvärlden och nyskapandet, balanseras inom kulturen.

5.3.3 Individualism

En konstnär kan ses som en individualist som på egen hand bygger sitt varumärke utifrån sin egna konstnärliga verksamhet. Den konstnärliga verksamheten är baserad på individens föreställningar och verklighetssyn snarare än på vad som efterfrågas och säljer bra på marknaden. De anställda på institutionen har i hög grad eget ansvar och inflytande över sitt dagliga arbete. Detta leder till att den individuella synen och den egna statusen förstärks. En tänkbar huvudorsak till att den starka värderingen om individualism finns inom kulturen, kan vara att de anställda har så vitt skilda och olika sysselsättningar. En ytterligare orsak kan vara att individerna har olika världsbilder och tolkningar av verkligheten. Ingen individs arbetssituation eller konstperspektiv är den andras lik. Genom det formella och uttryckta kravet på att de anställda ska ha ett aktivt parallellt konstnärskap vid sidan av sin tjänst på Konstfack, skapas det ett grundläggande antagandet om individens förmågor och talanger. Som anställd krävs pedagogisk förmåga, en konstnärlig förmåga och en förmåga att ha en aktiv kontakt med omvärlden. Det tas för givet att individen sätts i centrum.

Trots den höga graden av individualism, finns det inte något som tyder på rivalitet eller konkurrens mellan de anställda. Istället finns ett gemensamt synsätt om samarbete och att använda sig av varandras kompetenser. På så sätt skapas en prestigelös atmosfär och en organisationskultur som minimerar osäkerheten för individerna sinsemellan. När de anställda jobbar tillsammans för samma mål; undervisningens bästa samarbetar de istället för att konkurrera. Vidare har lärarna det gemensamt intresset för undervisning och pedagogik vilket leder till den outtalade meningen om att de vill ge studenterna den bästa tänkbara utbildningen. Således blir det grundläggande antagandet om att samarbetet och den kollektiva synen på högkvalitativ utbildning sätts före individens behov och viljor.

Lärarna kan ses som förebilder för studenterna. Detta genom att de är framgångsrika med sina egna konstnärliga verksamheter och har kontakter utanför Konstfack. Genom deras egna praktiska erfarenheter kan de bidra med viktiga synvinklar hur

konstnärskap går till i verkligheten. Detta grundar sig i den gemensamma viljan och det uttalade antagandet om att verka för skapandet av en så bra utbildning som möjligt.

Med organisationens höga grad av individualism och syn på kombinatorskapet, skapas lätt en romantiserande bild av utövandet av konstnärskapet inom organisationskulturen. Det är lätt att fastna i känslor, sinnesstämningar och magin runt skapandet istället för att inse att konstnärskapet faktiskt handlar om att kunna argumentera för sin egen konst och kunna uppnå lönsamhet. Detta perspektiv är viktigt att ta i beaktande då konstnären inte alltid bidrar till kulturen med kreativitet och nyskapande. Ibland finns perioder då kombinatören är mindre aktiv inom sin konstnärliga verksamhet och därmed är mer produktiv som lärare. Då kan romantiseringen av konstnärskapet och dess inflytande på institutionens organisationskultur ses som mindre inflytelserikt och mindre betydelsefullt. Dock har alla individer dessa perioder vid olika tidpunkter vilket ger en överbryggande effekt och gör att kulturens kreativitet, dynamik och nyskapande ändå bibehålls.

5.3.4 Respekt

Frånvaron av rivalitet och konkurrens grundar sig i en gemensam människosyn grundad i respekt för varandras konstnärskap och olika pedagogiska arbetsmetoder. De anställda låter varandra vara experter på sina respektive konstformer och konstuttryck. Som individualister och specialister inom olika konstformer har de gemensamt intresset för konst. Detta intresse leder till ett djupare intresse för varandras konstnärskap och förståelse för olikheter. Således skapas respekt och att man månar om varandras olikheter. Olikheter blir till styrkor. Faktumet att de anställda arbetar och verkar inom olika konstområden och med olika egna konstuttryck medför att konkurrensen sinsemellan blir mindre, då alla får vara "specialist" inom sitt eget område med sina egna betraktare inom deras områden, vilket gynnar en god kultur.

Trots frånvaron av konkurrens individerna sinsemellan om det egna konstnärliga uttrycket, finns konkurrens sinsemellan om uppmärksamhet. Konstuttryck kan i sig vara svåra att kommunicera då de är individuella och bygger på en enskild individs föreställningar. Konkurrensen om uppmärksamheten är delvis en konsekvens av dagens ökade digitalisering, medieövervakning samt de allt högre kraven i samhället på

utmanande för att nå ut och anses vara nyskapande. Det kan ses som viktigt för konstuttrycket att få uppmärksamhet och därmed även viktigt att få medial genomslagskraft för konstnärs framgång. På detta sätt kan konstnärerna ses som konkurrenter om betraktarna av konsten och indirekt de potentiella framtida vinsterna. Att slå igenom bruset med sitt konstverk kan vara avgörande för individens fortsatta egna verksamhet finansiellt, men även på synen på individens konstidentitet. Konsekvensen av konkurrensen om uppmärksamheten ändå blir att kombinatorerna indirekt tävlar sinsemellan och påverkar kulturen till att vara mer tävlingslysten. Trots att det inte finns något tydligt stöd för detta perspektiv i empirin, är denna tanke möjlig.

5.3.5 Konflikter

Det finns en outtalad mening om att diskussioner ska föras innan man fattar beslut. Detta för att konflikter ska undvikas. Detta kan tänkas grundas i den individualism som råder inom kulturen och att ingen ska kännas sig åsidosatt. Det är viktigt att alla ska känna att deras förslag tas tillvara. Det finns ett antagande om att alla ska få komma till tals före beslutsfattandet.

Att man som anställd inte alltid fysiskt är på plats på institutionen kan leda till att man i diskussioner och beslutssituationer är hänsynstagande. Som del av arbetslaget vill man inte tro sig veta bäst när man varit frånvarande och eventuellt missat viktig information som bör tas i beaktande. Detta skapar ett outtalat försiktigt förhållningssätt som därigenom gör personerna inlyssnande och demokratiska. Vidare kan frånvaron leda till att prefekten är extra mån om att alla ska komma till tals och att man inte på grund av sin fysiska frånvaro ska känna sig åsidosatt.

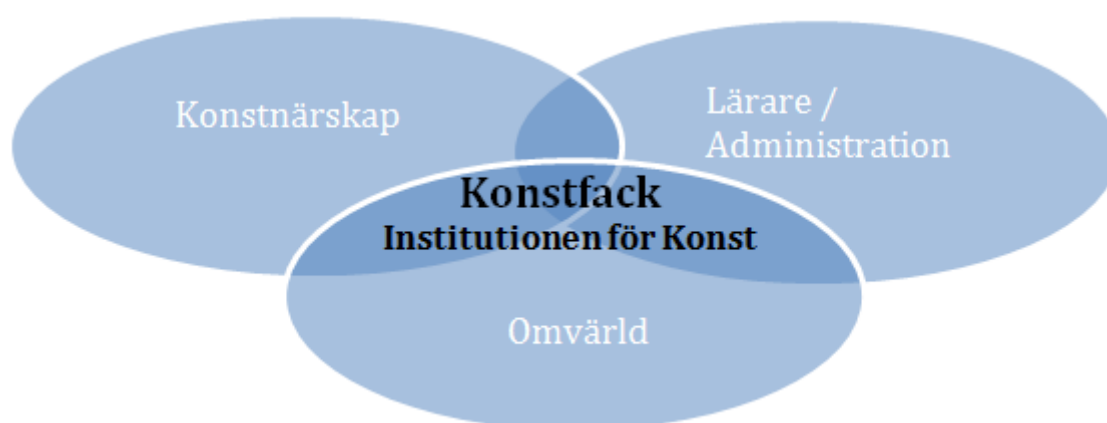
Dock kan det tänkas finns konflikter inom organisationskulturen om vilka av de föreslagna möjligheterna man ska satsa på. De skilda målsättningarna mellan individernas konstnärliga formuttryck och utbildningens prioriteringar, kan tänkas skapa meningsskiljaktigheter om hur de begränsade resurserna i form av både pengar och personer ska användas på det mest optimala sättet. De som arbetar med en viss typ av konstform kan tänkas hävda att material och verktyg är viktigare relaterat mot en annan persons konstform, som kan hävda att andra redskap bör prioriteras högre. Med detta synsätt kan konflikterna tyda på att en inbördes hierarki och status bland

konstformerna råder på institutionen. Konflikterna hanteras genom diskussioner och beslutsfattande där det grundläggande antagandet om det demokratiska förhållningssättet med respekt tas i beaktande. På detta sätt blir de potentiella konflikterna hanterbara av institutionens anställda oavsett konstnärligt utövande, vilket resulterar i att de når ett gemensamt beslut och konsensus.

Med utgångspunkt i Scheins teori är det mest framstående grundläggande antagandet det individualistiska synsättet på konstnärskap. Med ett individualistiskt synsätt om nyskapande konst som spräcker gränser och eget kombinatorskap följer respekt för varandras olikheter. Den framträdande gemensamma värderingen om aktivt konstnärskap är betydande för utbildningens kvalitet och blir en viktig sammanhållande faktor för institutionen.

5.4 Institutionen för Konst som tre överbryggande områden

Utgångspunkten för följande analys är gjord utifrån Wallace (1995) definition om att konstnärskap kan ses som en profession. Institutionen för Konst på Konstfack kan liknas med att vara mittpunkten i de tre överbryggande områdena; lärartjänsten, konstnärskapet som profession och omvärlden. Analysen är kompletterad med Lawrence & Lorsch (1967) definition av differentiering och behovet av integration i komplexa organisationer.



Figur 3. Venn-diagram: Institutionen för Konst.

5.4.1 Lärartjänsten

Majoriteten av de intervjuade har det gemensamma intresset för pedagogik och undervisning. Med detta intresse följer det grundläggande antagandet att de vill ge studenterna en högkvalitativ utbildning. Genom att involvera de andra två områdena och deras influenser med viktiga verktyg, formas och möjliggörs utbildningens kvalitet. Även den administrativa personalen på institutionen anses ingå i denna cirkel då de precis som lärarna mår om studenternas bästa och skolans utbildning.

Lärartjänsten skulle kunna ses som en profession. Dock har utgångspunkten i studien varit att de anställda är konstnärer i grund och botten och därmed blir den primära professionen konstnärskapet.

5.4.2 Konstnärskap som en profession

För att kunna analysera hur lojaliteten uttrycks av de anställda mot konstnärskapet samt lojaliteten mot lärartjänsten, är det viktigt avgöra om konstnärskapet kan ses vara en profession. Försättningsvis kan definitionen av konstnärskapet som profession medföra att analys kan göras om motstånd finns mot den byråkratiska professionella strukturen.

Auktoritet och autonomitet

Konstnärskapet i sig har stort fokus på individen och för att lyckas som konstnär är det viktigt att skapa sig ett eget uttryckssätt och identitet. Vidare kan den gränslöshet och dynamik som finns i konstnärskapet som bransch tyda på självständighet. Detta medför att yrket som konstnär har en hög grad av autonomitet och uppfyller därmed kravet att utgöra en egen profession. De anställda kan även ses ha en viss grad av auktoritet då de inom institutionens är delaktiga innan beslut fattas.

Karriärmöjligheter

Möjligheterna till avancemang kan ses som begränsade för en konstnär då de generellt sett arbetar som individualister. En konstnär är en konstnär för livet och "avancerar" inte därmed på samma sätt som en person kan göra inom ett företag. Exempelvis från att ha titeln junior till att bli senior. Samtidigt kan en konstnär utvecklas i sitt konstnärskap och bli mer erkänd och där konstnärskapet kan ses som ett livslångt lärande. Detta kan i

sig ses som en karriärmöjlighet, men inte i dess traditionella betydelse med att klättra på en karriärstege som en anställd på ett företag.

Speciella färdigheter och kunskaper

Genom deras konstnärliga utövande har konstnärerna utvecklat speciella färdigheter med tiden. Det kan till exempel vara kunskaper inom olika konstområden, tekniker och metoder. För att lyckas som konstnär bör man även ha ett medvetet förhållningssätt till omvärlden, om vad som tidigare har gjorts samt ha kunskap om konsthistoria för att kunna vara nyskapande. Å andra sidan kan det inte helt anses finnas ett antagande om att den utövande har mer kunskap än betraktaren. Detta då konst är subjektivt och det är praktiskt möjligt att skapa ett "konstverk" utan utbildning och specifik kunskap. Samtidigt är det ett behov av färdigheter och specialisering, vilket kan anses göra att kravet ändå uppfylls. Branschen är relativt begränsad, det är konkurrens om uppmärksamheten och publiciteten. Ett varumärke är trots allt viktigt. Med detta skapas inträdesbarriärer och ett namn skapar en tillit där konstnären kan ses ha ett kunskapsövertag.

Kollegial identitet

De grundläggande antagandena om ett demokratiskt synsätt och en respekt för andra människor skapar en kollegial identitet inom kulturen. Den gemensamma synen på hur man ser på konstnärskapet, med dess nödvändighet av att utmana och spräcka gränser för att lyckas inom branschen, kan ses som en del i skapandet av gruppidentiteten. Trots den höga grad av individualism som naturligt kommer sig av konstnärskapet, eftersträvas ändå kollegial samvaro med andra konstnärligt aktiva i omvärlden. Exempelvis går många på utställningar och gallerier för att man är nyfiken på vad andra kollegor gör.

Längre omfattande utbildning

De kriterier som inte helt kan ses som uppfyllt för att konstnärskapet ska kunna ses som en profession är karaktärsdraget om en längre omfattande utbildning. De intervjuade har olika inriktningar och olika omfattningar på sina konstnärliga utbildningar. En del har internationella inslag i sina utbildningar och andra har påbyggnadsutbildningar inom andra områden än konst såsom exempelvis pedagogik och litteratur. Således har

inte all gått samma utbildning. Det som sammanför dem är deras syn på utövandet av konstnärskapet och dess gränslöshet.

Trots att karaktärsdragen om karriärmöjligheter och om en längre omfattande utbildning av vad som kännetecknar en profession, inte helt kan finnas vara uppfyllda, kan konstnärskap ändå anses utgöra en profession. Detta då de tre övriga kännetecknen till fullo är uppfyllda.

5.4.3 Lojalitet

Flertalet av de intervjuade personerna upplever att de har ett starkt engagemang och en nära koppling till sitt konstnärskap och dess involverade aktörer. De känner att de identifierar sig mer som konstnärer än som lärare. Några av de intervjuade identifierar sig mer med lärarrollen och pedagogik än med att vara konstnärer. Detta resulterar i att det finns två grupper anställda, de som känner starkast lojalitet med konstnärskapet som profession och de som känner starkare lojalitet med att vara lärare och därmed lojalitet till institutionen som organisation. Gemensamt för alla intervjuad är att de vill arbeta för att organisationen ska bidra med den bästa tänkbara utbildningen för studenterna.

Med denna dubbla lojalitetssyn bland de anställda, skulle man kunna tänka sig att det skapas en konflikt mellan de som prioriterar respektive roll högst. Att det på så sätt uppstår splittringar i kulturen och att olika värderingar och normer skapas bland de två grupperna. Genom studien kan det dock konstateras att så inte är fallet. Alla på institutionen, oberoende av sin syn på sin identitet och sitt huvudsakliga arbete, har uppgivit att individualismen som råder indirekt skapar förståelse för varandras prioriteringar och identiteter. Detta då det är ett så starkt grundläggande antagande om allas egen frihet och egna uttryck. Inom begreppet konstnärskap som profession ingår den kollegiala synen på människan som respektfull och demokratisk. Att visa förståelse för varandras skilda prioriteringar är ett grundläggande antagande inom kulturen på institutionen.

Genom att se konstnärskapet som en profession medföljer synsättet att se institutionens struktur som en professionell byråkrati. Det blir mycket tydligt genom studiens

helhetssyn av institutionen för Konst och dess intervjuade stödfunktioner, exempelvis administration. Anställda lärare är de som står för det operativa genom deras undervisning och de administrativt ansvariga och övrig personal för de stöttande funktionerna. Institutionens professionella struktur medför fokuseringen på lärarna och deras höga specialisering med speciella färdigheter och kunskaper inom konstnärskapet. På detta sätt har de stort inflytande och leder till att institutionen blir decentraliserad. Kulturen kan därmed ses som uppmuntrande för läraren i det dagliga arbetet och för att ge personen handlingsfrihet att fatta egna beslut.

Vidare kan den höga graden av specialisering inom institutionen medföra att organisationen blir komplex och att meningsskiljaktigheter skapas. Detta genom att alla anser sig ha bra lösningar och vill genomföra sina idéer. Studien tyder på att det finns en både medveten och omedveten vilja att påverka de byråkratiska rutiner och regler som medföljer genom att Konstfack är en högskola med staten som huvudman. Således kan professionalismen ses som utmanande mot de rådande reglerna och strukturerna. Att konstnärskapet i sig grundar sig i förmågan att utmana och spräcka gränser kan på detta sätt bli en tydlig motsättning mot att införa sig i system och acceptera rådande regler. När detta uppstår blir det komplexa situationer där tydlig ledning blir en avgörande faktor för att kunna integrera och balansera allas intressen.

Slutligen har studien visat på konstnärskapets behov av frihet. Professionalismen med dess höga grad av individuellt inflytande och frihet, leder till ett naturligt motstånd till att vilja vara övervakad och kontrollerad inom lärartjänsten. De intervjuade har uttryckt sin frihet under ansvar som en av anledningarna till att konstnärskapet går att sammanföra med lärartjänsten. Utan friheten skulle inte anställningsformen fungera. Med den skiftande fysiska närvaron på institutionen skapas en kultur där kontrollmekanismen istället blir självkontroll och självdisciplin som resultat av de delegerade uppgifterna. Genom prefektens ledarskap med delegering kan den enskilda anställda arbeta självständigt och flexibelt för att uppfylla både målen med konstnärskapet och sin lärartjänst.

5.4.4 Omvärlden

Många av de anställda har genom sin egna konstnärliga verksamhet kontakter med omvärlden utanför Konstfack. Omvärlden kan ses som dynamisk, osäker och komplex. Detta leder till att nya aspekter, idéer och synsätt förs in i institutionens organisationskultur och ger den på så sätt ständigt ny energi och dynamik. Dock kan man se de nya influenserna som utmanande av den rådande ordningen och strukturen som finns på institutionen. Således utsätts kulturen för osäkerhet och ett ständigt ställningstagande och hanterande av dessa risker och influenser. Vidare kan det gemensamma konstitresset ses som ett sätt att hantera och reducera omvärldens osäkerhet. Informella relationer är därmed viktigt för institutionen. Att de anställda har aktiviteter utanför institutionen leder till att kulturen bevaras. Dessa möten kan ses som en kompensering för den mindre grad av sociala möten som äger rum på institutionen.

Omvärldens influenser påverkar och utvecklar utbildningen. Detta då det ligger inom konstnärskapets natur, en vilja om att inte passa in och acceptera omgivningens strukturer. En konstnärligt aktiv person vill utmana och gå utanför de förutbestämda strukturerna. På detta sätt kan man se hanterandet av omvärlden som ett viktigt verktyg för kombinatorerna i deras utveckling. Kombinatorernas kontakt med omvärlden blir därav en viktig del av det gemensamma grundläggande antagandet om att ge studenterna en högkvalitativ utbildning. Samtidigt finns synen att de anställdas nätverk inte får ha för stort inflytande över utbildningen och att alla studenter ska ges samma chans vad gäller tillgång till externa kontakter.

För att hantera omvärlden, med dess osäkerhet och risker, fungerar anställningsformen som ett viktigt hjälpmedel. Anställningsformen med dess kombinatorskap utgör en struktur och ett förhållningssätt både inom det enskilda professionella konstnärskapet samt inom lärartjänsten. Den skapar förhållningssätt och nödvändiga ramar. Inom den egna konstnärliga verksamheten har individen sin egen världsbild att utgå ifrån i hanterandet av omvärlden. Inom lärartjänsten finns den kollektiva gemensamma synen. Med detta reduceras osäkerheten från två olika perspektiv och kontrollen bibehålls. Detta blir indirekt en trygghet för individen som i sin tur medför tryggheten och förmågan att hantera, ta ställning till omvärlden till institutionen och kulturen.

5.4.5 Differentiering

Grad av struktur

På institutionen är lärare verksamma inom olika konstnärsområden med egna uppgifter. Detta kan ses som ett tecken på differentiering individerna sinsemellan. Dock är den övergripande helhetsuppgiften att gemensamt arbeta för en bra utbildning för studenterna. Genom konstnärskapet med dess individuella synsätt och egna konstituentiteter, kan arbetsuppgifterna ses som komplexa och osäkra. Till skillnad från lärartjänsten, där arbetsuppgifterna kan ses som mer förutsägbara och strukturerade. Detta leder till att det blir en högre grad av formaliserad struktur inom lärartjänsten än vad det blir inom konstnärskapet.

Interpersonella relationer

Inom konstbranschen kan det tänkas finnas en högre grad av osäkerhet än vad det gör inom lärartjänsten. Detta på grund av det grundläggande antagandet om konstnärskapet och dess behov av att spräcka gränser och skapa nytt. Detta leder till att olika krav och behov på medlemmarnas sociala och relationsbyggande förmåga skapas. Även olika ledarskapsstilar behövs för integrationen inom respektive sammanhang. Inom konstbranschen är osäkerheten högre och andra faktorer än strukturer spelar roll. Därav blir relationer och sociala kontakter viktigare och påverkar konstnärens verksamhet. Detta kan ses som ett tecken på att det inom konstnärsbranschen krävs en mer relationsorienterad ledarstil. Inom utbildningsvärlden är uppgifterna mer förutsägbara och förutbestämda och leder till att det är tydligare definierade uppgifter. På detta sätt blir ledarstilen mer uppgiftsorienterad än relationsorienterad.

Tidsuppfattning

Synen på tid skiljer sig mellan rollen som konstnär och som lärare. En konstnär kan tänkas ha en längre tidsuppfattning inom sin profession än vad en lärare kan tänkas ha. Detta på grund av att en konstnär ofta ser på sitt konstnärskap som ett livslångt projekt och en lärare måste se mer kortsiktigt på tillvaron med anställningsformen och undervisningen i specifika kurser. Genom att dessa roller har olika tidsuppfattning skapas en differentiering.

Medlemmars mål

Inom respektive verksamhet, har medlemmarna olika mål. Inom konstnärskapet blir den enskildas mål högst prioriterat till skillnad mot lärartjänsten där målet blir kollektivt inom Konstfack att verka för skapandet av en så bra utbildning som möjligt för studenterna. Med detta synsätt påverkas deras lång respektive kortsiktiga tänkande. Även då utbildningsmålen kan anses vara långsiktiga kan tidsuppfattningen ses som mer långsiktigt för konstnärskapet än vad det gör för lärartjänsten. Således får målen olika betydelser för individen.

5.4.6 Behovet av integrering

Gemensamma grundläggande antaganden, normerna och värderingarna skapar en gemensam plattform inom kulturen. Exempelvis finns en samsyn på individualism, vilket underlättar organisationens integrering. Vidare bidrar också viljan att samarbeta att det blir lättare att integrera de anställda.

Vid differentiering av grad av struktur, interpersonella relationer, tidsuppfattning och medlemmars mål, skapas behovet av integrering. Detta för att det huvudsakliga målet ska uppnås för institutionen för konst, nämligen att arbeta för utbildningens bästa. För att skapa en god integration på institutionen har prefektens ledarskap visat sig vara viktigt och kan ses som en integrerad enhet.

Beskrivningen av prefekten som lyhörd och kunnig grundar sig troligtvis i att prefekten själv har varit och är än idag verksam som konstnär. Med detta följer att han har en förståelse och ett praktiskt kunnande om vad det innebär att ha en aktiv konstnärlig verksamhet parallellt med en anställning. Genom hans egna erfarenheter förstår han behoven av flexibilitet för att anställningsformen ska fungera. Att prefekten själv är kombinator väcker förtroende och kan därmed ses som ett gott exempel. Prefekten visar att kombinatorskapet är praktiskt möjligt.

Prefektens demokratiska förhållningssätt uppskattas av de anställda. Genom hans sätt att leda kommer alla tills tals före beslut fattas. På detta sätt bygger prefekten ett arbetslag där integration och vilja till samordning finns. Detta kan tänkas vara av ännu större vikt på grund av individualismen som råder. Prefektens kommunikativa förmåga

kan även ses som viktigt för att integrera de anställda då de sällan är på plats samtidigt. Prefekten har visat sig ha ett optimistiskt synsätt och är öppen för nya möjligheter. Detta visar sig till exempel i schemaläggningen och förmågan att hantera skiftande närvaro.

Prefektens ledarskap kan ses som en viktig strategi för bibehållandet av den kultur som råder. Det finns en utmaning i att leda individualister i den professionella byråkratiska strukturen som har ett grundläggande antagande att vilja utmana. Det är ytterligare en utmaning att skapa en bra balans i enlighet med Venn-diagrammets tre cirklar. Prefekten har ett viktigt ansvar att balansera de tre cirkarna för att uppnå integration inom kulturen.

5.4.7 Sammanfattning: Tre överbryggande områden

Genom de tre cirkarna och att de anställda identifierar sig olika mycket med de olika områdena, skapas en tillåtande och en mångfaldig kultur vilket kan grunda sig i den demokratiska synen som råder. Samtidigt så har det identifierats gemensamma grundläggande antaganden, värderingar och normer (Schein, 2004) vilket sätter ramarna och blir förutsättningar för hur man ska agera.

Tillhörigheten med de olika cirkarna framkallar en vilja att prestera inom alla områden. Detta skapar en kultur där alla förväntas göra sitt bästa. Dock har några respondenter uttryckt att exempelvis förslag och diskussioner inte alltid tas tillvara och kan falla bort. Detta skulle man kunna tänka sig är en konsekvens av att de tre områdena; lärartjänsten, konstnärskapet som profession samt omvärlden, inte alltid går att maximeras optimalt. Vidare finns det en risk för att man som anställd känner ett tryck och en press att prestera något som kan leda till en hög stressnivå. Det är en svårighet att begränsa olika förväntningar och sätta en gräns för vad som ingår i uppdraget som lärare och vad som tidsmässigt är relevant att ägna åt en student.

Man skulle kunna tänka sig ett scenario då en av cirkarna tog överhand över de andra två och således hade mer inflytande över institutionen. Exempelvis om konstnärskapets cirkel skulle få ökat utrymme över de andra två. Detta då många av de intervjuade identifierar sig mer som konstnärer än som lärare och med omvärldens kontakter. Detta skulle kunna innebära att studenternas utbildning åsidosattes och felprioriterades

utifrån ett lärandeperspektiv. Denna risk minimeras då Konstfack är ett statligt läroverk och behöver förhålla sig till Högskoleförordningen och dess bestämda regler. Alla dessa tre cirklar skapar sinsemellan balans även då konstnärskapets cirkel har visat sig ha en betydande omfattning.

Kulturen bibehålls genom att konstnärskapet kan ses utgöra en profession. Professionen i sig skapar gemenskap trots att dubbla lojaliteter gentemot konstnärskapet och mot lärartjänsten förekommer. Kombinatorskapet för med sig differentieringar inom kulturen som integreras genom professionen och ledarskapet.

6. Diskussion

6.1 Slutsats

Studien har visat att kulturen bibehålls genom att institutionen delar ett flertal grundläggande antaganden. Det mest framträdande är det individualistiska synsättet med en förmåga att skapa unik konst. Detta synsätt medför att kulturen bibehålls då det skapas respekt för varandras olikheter och skilda kombinatorskap. Den viktigaste värderingen inom kulturen kan ses vara betydelsen av att ha ett aktivt konstnärskap något som illustreras i artefakten Vita Havet.

Kulturen på institutionen kan illustreras med tre överbryggande områden; lärartjänsten, konstnärskapet och omvärlden. Studien har visat att konstnärskapet kan ses som en profession med dess specialisering. Kulturen bibehålls genom att konstnärskapet kan ses utgöra en profession då det skapar ett gemensamt förhållningssätt.

Studien visar även att majoriteten av de grundläggande antagandena, värderingarna och normerna till stor del grundar sig i konstnärskapets synsätt och praktik, snarare än utbildningsväsendet. En förklaring till detta kan vara att konstnärskapet är professionen och inte lärartjänsten. I en organisation med kombinatorer kan därför professionens antaganden, värderingar och normer få betydande roll för dess kultur. Samtidigt har studien bevisat att det inte finns en entydig bild för vad individerna identifierar sig med och är lojalast med, utan dubbla lojaliteter förekommer. Det blir differentieringar inom institutionens kultur på grund av lärartjänsten och konstnärskapet. För att bibehålla organisationskulturen behövs integrerande faktorer. Prefektens ledarskap har visat sig

vara betydelsefullt för att integrera de olika differentieringarna inom kulturen. En ytterligare integrationsmekanism är att alla på institutionen har samma mål med sin lärartjänst, de vill verka för studenternas och utbildningens bästa. Detta skapar sammanhållning.

6.2 Teoretiskt bidrag

För att förstå bibehållandet av organisationskultur där majoriteten av de anställda innehar en deltidsanställning har det visat sig användbart att undersöka om de anställdas yrke utgör en profession och hur de anställda inom organisationen identifierar sig. Wallace (1995) utformande av karaktärsdrag för en profession har kunnat appliceras på studieobjektet. Vidare har Lawrence & Lorsch (1967) perspektiv om hur man integrerar en differentierad organisation, visat sig vara relevant. Detta då Lawrence & Lorsch menar att organisationens ledarskap utgör en viktig del för integration, vilket har visat sig kunnat stödjas med studiens empiriska underlag.

Uppsatsen bidrar med insikten om hur en organisationskultur bibehålls när de anställda är kombinatorer med olika sysselsättningar. Den traditionella synen på heltidsanställning kommer att förändras och kan i framtiden komma att i större utsträckning ha likheter med den arbetsmarknad som konstnärer i dagsläget har. Det är troligt att arbetsmarkanden i framtiden kommer att utvecklas i riktning mot kombinatorskap. Uppsatsen bidrar därmed till en fördjupad förståelse för hur integration kan ske och hur organisationskultur bibehålls i framtida organisationer.

6.3 Förslag på fortsatta studier

Studien har haft huvudfokus på organisationskultur. Ledarskap har endast i en mindre och indirekt omfattning inkluderats. Då ledarskapet empiriskt sett har visat sig ha inverkan för bibehållandet av organisationskulturen finns det en möjlighet för fortsatta studier. Att närmare beskriva och undersöka hur ledarskapet utgör en viktig strategi för att skapa gemenskap och integration är ett intressant område. Om ledarskapet ser annorlunda ut i en organisation med deltidsanställda kombinatorer jämfört med en organisation med enbart heltidsanställd personal är även det intressant.

Intressant för fortsatta studier kan även vara om arbetsmarknadens förändringar leder till en högre grad av professionalism, och om detta i sådana fall kan medföra ökade styrproblem inom organisationen.

Slutligen kan denna studies resultat jämföras med andra konsthögskolor, nationellt eller internationellt. Studien kan också jämföras med andra typer av branscher där en hög grad av kombinatorskap förekommer, exempelvis frilansande journalister. Detta för att öka generaliserbarheten för hur bibehållande av en organisationskultur med anställda som är kombinatorer sker.

7. Referenser

- Ahmed, P. K. (1998) Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*. vol. 1, no. 1, s. 30-43.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008) *Tolkning och Reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten - Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996) *The bounderless career as a new employment principle*. New York: Oxford University Press.
- Brown, A. (1992) Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development. *Leadership & Organization Development Journal*. vol. 13, no. 2, s. 3-6.
- Casey, C. (1999) Come, Join Our Family: Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture. *Human Relations*. vol. 52, no. 1, s. 155-178.
- Dean, J. C. (1995) What Makes A Profession? *Fund Raising Management*. vol. 26, no. 9, s. 28.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1996) *Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective*. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career*. New York: Oxford University Press.
- Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- DS 2003:27. *Företags- och anställningsformer i förändring*. Stockholm: Näringsdepartementet.
- Gerber, M. Grote, G. Geiser, C. Raeder, S. (2012) Managing psychological contracts in the era of the “new” career. *European Journal of Work & Organizational Psychology*. vol. 21, no. 2, s. 195-221.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- IFAU 2008:22. *Dynamiken bland företagare, anställda och kombinatorer*. Uppsala: Institutet för arbetsmarknadspolitiska utvärderingar.
- Inkson, K. Ganesh, S. Roper, J.Gunz, H. (2010) The Boundaryless career: A productive Concept that may have outlived its usefulness. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. s. 1-6.

Jafri, H. (2011) Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Commitment. *Synergy*. vol. 9, no. 2, s. 19-30.

Konstfack (2011). Årsredovisning.

Konstfack (2012)

a, www.konstfack.se/sv/Om-Konstfack/Detta-ar-Konstfack/Historik/ (2012-04-11)

b, www.konstfack.se/sv/Om-Konstfack/Detta-ar-Konstfack/Konstfacks-vision/ (2012-04-11)

c, <http://www.konstfack.se/sv/Om-Konstfack/> (2012-04-11)

d, www.konstfack.se/sv/Om-Konstfack/Institutioner/ (2012-04-11)

Kvale, S. & Brinkman, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967) Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. vol. 12 , no. 1 , s. 1-30.

Martins, E.C, Terblanche, F. (2003) Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*. vol. 6, no. 1, s. 64-74.

Mintzberg, H. (1979) Patterns in strategy formation. *International Studies of Management & Organization*. vol. 9, no. 3, s. 67-86.

Nationalencyklopedin (2012)

a, Adjunkt. www.ne.se.ez.hhs.se/lang/adjunkt (2012-04-20)

b, Deltidsanställning. [www.ne.se.ez.hhs.se/lang/deltidsanställning](http://www.ne.se.ez.hhs.se/lang/deltidsanstallning) (2012-04-20)

c, Lektor. www.ne.se.ez.hhs.se/lang/lektor/239533 (2012-04-20)

d, Prefekt. www.ne.se.ez.hhs.se/lang/prefekt (2012-04-20)

e, Professor. www.ne.se.ez.hhs.se/lang/professor (2012-04-20)

f, Visstidsanställning. [www.ne.se.ez.hhs.se/lang/visstidsanställning](http://www.ne.se.ez.hhs.se/lang/visstidsanstallning) (2012-04-20)

Nielsén, T & Stenström, E. (2010) *Gungor och Karuseller – om utveckling av företag i kulturella och kreativa näringar*. Stockholm: Volante.

O'Reilly III, C. A., Chatman, J. Caldwell, D. F. (1991) People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*. vol. 34, no. 3, s. 487-516.

Raulapati, M. Vipparthi, M. Neti, S. (2010) Managing Psychological Contract. *IUP Journal of Soft Skills*. vol. 4, no. 4, s. 7-16.

Rikrevisionen (2009). Granskningsrapport. *Konstfacks insatser för att främja sina studenters anställningsbarhet*.

Sackmann, S. A. (1999) *Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind*. Newbury Park: Sage Publications.

Sadri, G. Lees, B. (2001) Developing corporate culture as a competitive advantage. *The Journal of Management Development*. vol. 20, no. 9/10, s. 853-859.

Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, S. C., Barsoux J-L. (2003) *Managing Across Cultures*. Prentice Hall Pearson Education. London: Prentice-Hall.

Scott, W.R. (1966) Professionals in Bureaucracies – Areas of Conflict, i Vollmer, H.M & Mills, D.L. *Professionalization*. Englewood Cliff: Prentice-Hall.

Sorensen, J.E. (1967) Professional and Bureaucratic Organization in the Public Accounting Firm. *Accounting review*. vol. 42, no. 3, s. 552-565.

Sullivan, S. E (1999) The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. vol. 25, no. 3, s. 457-483.

Sveriges konstföreningar (2012)
www.sverigeskonstforeningar.nu/pdf/remisser/attvara.pdf (2012-04-18).

URA 1999:3. *Anställningsformer*. AMS Utredningsenhet (Arbetsmarknadsstyrelsen)

Utbildningar på Konstfack 2012-2013 (2012). Stockholm: Konstfack.

Wallace, J. E. (1995) Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*. vol. 40, no. 2, s. 228-255.

Appendix

Intervjuade personer

Bandolin, Gunilla. Professor, Konstfack. 2012-03-06. Intervju.

Bärtås, Magnus. Professor, Konstfack. 2012-04-04. Intervju.

Creutz, Andrea. Lektor, Konstfack. 2012-04-03. Telefonintervju.

Elovsson, Thomas. Adjunkt, Konstfack. 2012-03-28. Intervju.

Engman, Helen. Utbildningskoordinator, Konstfack. 2012-02-29. Intervju.

Glemme, Olof. Prefekt, Konstfack. 2012-03-01. Intervju.

Hellström, Björn. Professor, Konstfack. 2012-03-14. Intervju.

Larsson, Svante. Adjunkt, Konstfack. 2012-04-17. Telefonintervju.

Lewandowska, Marysia. Professor, Konstfack. 2012-03-22. Intervju.

Ljungberg, Roland. Lektor, Konstfack. 2012-03-15. Intervju.

Nilsson, Håkan. Lektor, Konstfack. 2012-03-19. Intervju.

Nordwall, Elisabet. Förvaltningschef, Konstfack. 2012-02-17. Intervju.