



**Kapacitet - processtöd för
konstnärer**

Göteborg Artist Center, 2014

Innehållsförteckning

	sid.
KAPACITET – processtöd för konstnärer	3-6
Syfte	3
Innovation	3-4
Personligt växande	4
Stärka sammanhang	4
Struktur	4
Målgrupp	5
Hantera det oförutsedda	5
Plats: där det redan sker	5
Lösningfokus	6
Maktkritik	6
Kapacitet	6
Fyra principer samspelar	8
De fyra principerna - presentation	10-18
Hantera det oförutsedda	10-11
- Exempel	10-11
Plats: där det redan sker	11-14
- Exempel	12-14
Lösningfokus	14-15
Maktkritik	15-18
- Exempel	16-18
Bemötande utifrån KAPACITET	20
Bilaga 1. Process	22
Bilaga 2. SYFTE: TILLVÄXT? - En workshop	23
Bilaga 3. PLUS-modellen	24
Bilaga 4. Litteraturlista	25-26

KAPACITET – processtöd för konstnärer

Göteborg Artist Center (GAC) har i sin roll som Resurscentra för jämställdhet, kultur och entreprenörskap granskat huruvida olika satsningar på kulturella och kreativa näringar (KKN) tar hänsyn till konstnärers villkor och behov, oavsett kön liksom andra sociala kategoriseringar. Vi har studerat olika dokument, metoder, metodböcker och inkubatorer med inriktning på KKN med avsikt att själva formulera en egen inkubatorsmetod, med tydlig inriktning på konstnärers specifika förutsättningar och behov. GAC, har i nästan 20 år¹ varit en viktig aktör inom det fria musiklivet och de metoder som vi utvecklat, bygger på mångårig kunskap och erfarenhet.

Utgångspunkten i konstnärens verklighet berikar vår metod på flera sätt. Bland annat har vi utvidgat tillväxtbegreppet till att innefatta mänsklig och konstnärlig tillväxt såväl som ekonomisk. Många konstnärers verksamhet skiljer sig åt från andra typer av entreprenörers genom ett *idédrivet* arbetssätt (i jämförelse med vinstdrivet). Därför välkomnar GAC en bredare definition av entreprenörskapsbegreppet, som bättre stämmer överens med den konstnärliga processen. I stället för att tala om skalbarhet exempelvis, föredrar vi resonemang kring hur man effektiviserar idéprocessen.

Syfte

Syftet med vår metod är att effektivt stödja och stärka entreprenörskap inom konstnärliga yrken utifrån konstnärens egen vision. Genom att integrera ett maktkritiskt förhållningssätt på alla nivåer och i olika dimensioner utvidgas vårt jämställdhetsperspektiv till att handla om *jämlikhet* i stort.

Vi kommer nu att kortfattat redogöra för 10 punkter som vi anser vara unika för vår metod, både vad gäller perspektiv och resonemang.

1. INNOVATION

Sven-Olof Bodenfors, ordförande för Rådet för Kulturella och Kreativa Näringar² (som upprättades under 2010-2012) menar att ”Innovationsbegreppet handlar om idéer och kreativitet. Konstnärlig verksamhet tar tid!” och framhåller att det är väsentligt att värdera tiden. Tillit och tid är viktiga faktorer för kreativ idéutveckling, att skapa ett utvecklingsutrymme som tas på allvar. Det är något som vi tagit fasta på i vår metod.

¹ Föreningen bildades 1995 av professionella musiker med syfte att vara ett forum för samtida musik och angränsande konstformer. GAC agerar som inkubator, rådgivare, producent, arrangör, konsult och är kontaktyta mellan scenkonstnärer, publik, arrangörer, administratörer och organisationer - nationellt och internationellt. Vidare utvecklar och genomför GAC utbildningar och fortbildningar som befrämjar entreprenörskap, jämställdhet, personlig utveckling och skaparkraft. Sedan 2009 har föreningen ett kulturstrategiskt regionalt uppdrag inom områdena sysselsättning/arbetsmarknad, kompetensutveckling och nätverk/samverkan i Västra Götalandsregionen.

² Regeringen beslutade 2009 om en handlingsplan för utveckling av området kulturella och kreativa näringar tom 2012. Ett råd för kulturella och kreativa näringar beslutades senare och tillsattes under hösten 2010 i syfte att bistå regeringen i arbetet med handlingsplanen samt att initiera och stimulera en bredare diskussion om hur kultur och kreativitet som värdeskapande verksamheter kan kopplas till entreprenörskap och innovation för tillväxt och utveckling av näringsliv - och för samhället i stort
Läs mer: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/20/85/88/3919e437.pdf>.

2. PERSONLIGT VÄXANDE

Vi vill lyfta fram det personliga eller mänskliga växandet i form av bekräftelse och ökad självkänsla. Det handlar om utveckling och växande på såväl individ- som organisationsnivå. *Empowerment*³ och ökad handlingskraft bidrar till statushöjning för konstnärstyrkena som helhet.

3. STÄRKA SAMMANHANG

De kreativa och kulturella näringarna och konstnärlig verksamhet måste sättas i ett sammanhang. Det handlar om en strävan efter samverkan med andra samhällsaktörer på en jämlik nivå. Sammanhanget kan synliggöra och stärka konstnärens roll i samhället. Vi vill skapa konstruktiva nätverk som bidrar till stabilitet och hållbarhet där *offentlig sektor, civilsamhället, näringsliv och akademi möts i samverkan*.



Tillsammans blir vi starka, vi skapar mångfald och stärker varandras strävan. Vi återkommer till detta längre fram i avsnittet om *Plats: där det händer*, med exemplet på mentorsprogrammet i Lilla Edet (sid, 12).

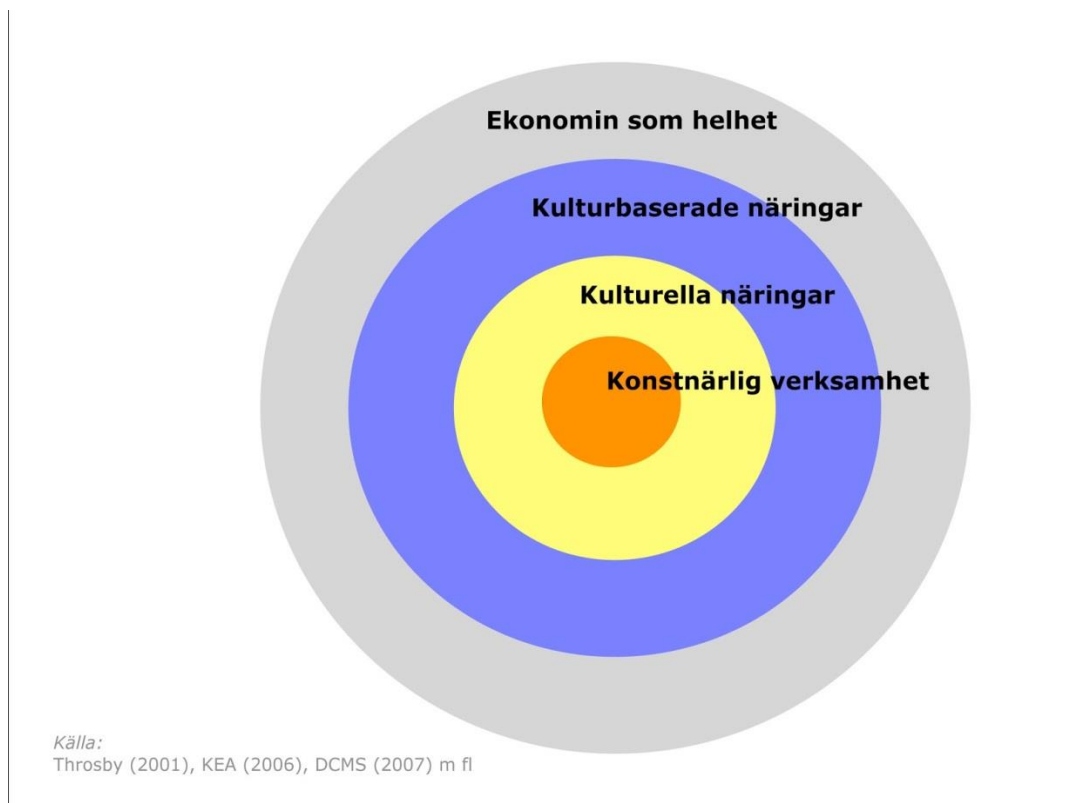
4. STRUKTUR

Vi vill skapa strukturer för att *göra*, processtödet ska leda till handling, skapa handlingskraft och tydlighet. Struktur är ett av de vanligast förekommande behoven som uttrycks av entreprenörer inom KKN.

³ Empowerment står för egenmakt, makttagande, och delaktighet. Det bygger bland annat på tanken är att alla människor har kapacitet att definiera sina egna problem och utveckla handlingsstrategier för att lösa dessa.

5. MÅLGRUPP

Konstnärer⁴ (individ eller team) vars yrkesverksamhet överensstämmer med *Tillväxtverkets definition av entreprenörskap*. En bra affärsidé eller lönsamhetspotential är inte ett kriterium för deltagande, vilket gör denna metod tillgänglig för fler än vad många andra inkubatorer erbjuder.



6. HANTERA DET OFÖRUTSEDDA

Förmågan att hantera det oförutsedda är karaktäristiskt för konstnärliga yrken. Vi hjälper deltagarna utveckla strategier och verktyg för att bygga resurser relaterat till osäkerhet och risktagande. Vi erbjuder branschkunskap och unik korsbefruktning av konstnärliga och företagsmässiga metoder

7. PLATS: DÄR DET REDAN SKER

Att bygga utifrån platsen där det redan sker skiljer sig från att bygga ett hus dit deltagaren ska komma. Nätverk och samverkan är viktiga, delvis redan existerande "byggen". Vi hjälper deltagarna att utforska möjligheter utifrån sin geografiska position. Se sin egen roll och del i ett större sammanhang. Mentorsprojektet InQbator i Lilla Edet är ett exempel. Erfarenheter av

⁴ Konstnärer: verkar inom den innersta kärnan i "KKN-solsystemet"

konstnärsdrivna fysiska platser, som t ex Bunkern, Not Quite, Konstepidemin kan också bidra.

8. LÖSNINGSFOKUS

Vi arbetar lösningsfokuserat utifrån deltagarens definierade behov. Gemensamt för lösningsbyggande metoder och modeller är övertygelsen om människans inneboende förmåga att vara expert på sitt eget liv och möjligheten för alla att hitta strategier för att använda sin fulla kapacitet. Vi har ett professionellt och coachande förhållningssätt, vilket innebär att det är deltagaren som är experten på innehållet och tar ansvar för sitt resultat. Processledaren sitter inte inne med lösningarna, utan deltagaren äger sin egen process och har kraften och förmågan till utveckling. Att arbeta lösningsfokuserat innebär också att synliggöra och konstruktivt hantera deltagarens styrkor och resurser. Perspektivet är visionärt.

9. MAKTKRITIK

Ett maktkritiskt förhållningssätt genomsyrar hela metoden. Deltagaren medvetandegörs och erbjuds verktyg för att effektivare kunna nå önskvärda resultat. Påverkan både ur ett individuellt såväl som omvärldsperspektiv.

10. KAPACITET

Kärnan är att synliggöra och stärka deltagarens *kapacitet*. Den unika sammansättningen av metoder gör att vi kan ta ett helhetsgrepp och sätta oss in i flera olika aspekter i deltagarens komplexa verklighet. På så sätt kan vi kartlägga dennes kunskaper och erfarenheter men också bli medvetna om eventuella hinder och utmaningar som deltagaren ställs inför. Det är ett första steg mot att överkomma och ibland även vända problem till möjligheter för att kunna frigöra deltagarens fulla potential.

"Entreprenörskap är en dynamisk och social process, där individer, enskilt eller i samarbete, identifierar möjligheter och gör något med dem för att omforma idéer till praktiska och målinriktade aktiviteter i sociala, kulturella och ekonomiska sammanhang"

– Tillväxtverkets definition av entreprenörskap

Fyra principer samspelar: Fyrklövern

Inkubatorsmetoden bygger på fyra principer, vi kallar modellen *Fyrklövern*:

Hantera det oförutsedda – Plats: där det redan sker – Lösningfokus – Maktkritik

De fyra principerna, kan korsbefrukta och stärka varandra. Tillsammans utgör de en gemensam värdegrund som svarar mot metodens syfte. Vi ser även *Fyrklövern* som en kvalitetssäkring: processledaren är utbildad i metoden och kan hantera de fyra principerna flexibelt och behovsbaserat. Deltagaren informeras om att samtliga fyra aspekter går igenom i inkubatorsprocessen.

Metoden präglas av flexibilitet och ger utrymme för individuella stilar och upplägg, hos såväl processledare som deltagare. Helheten av principerna genomsyrar såväl *arbetsättet* som *bemötandet*, vilket vi kommer att återkomma till längre fram.

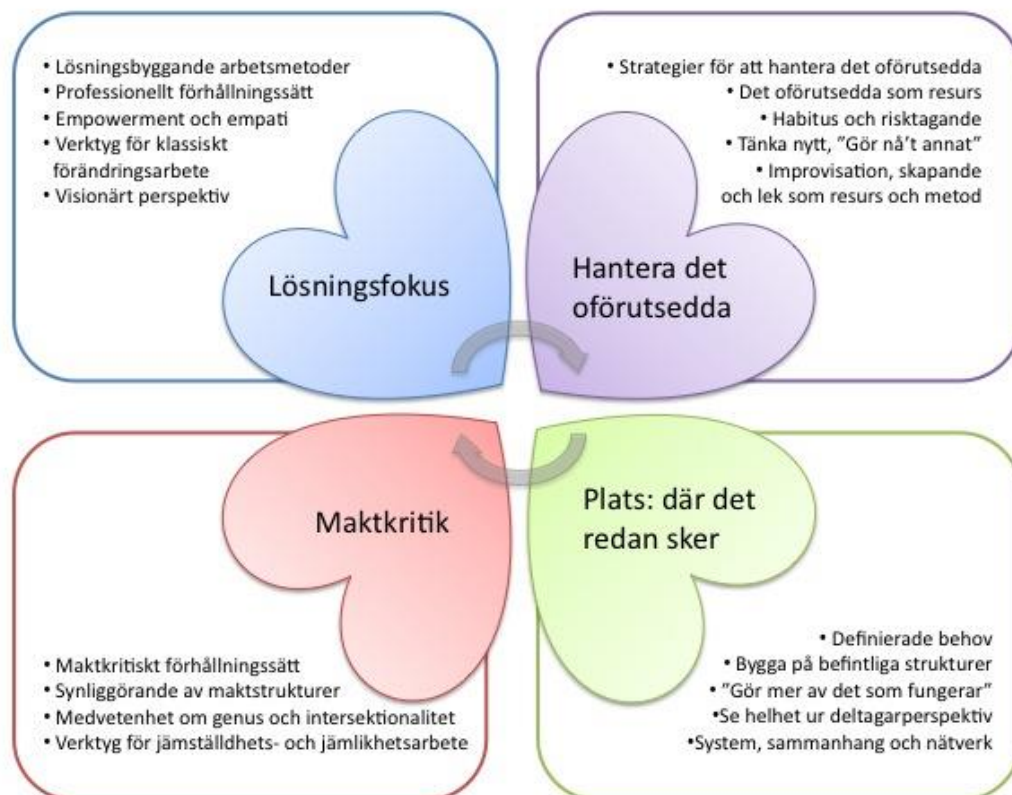


Bild: *Fyrklövern*

Praktisk tillämpning och verktyg för de fyra principerna kan t ex vara:

1. Hantera det oförutsedda – Lek och improvisation som arbetsredskap i ny kontext
2. Plats: där det redan sker – Nätverk utifrån systemteori, empowerment
3. Lösningfokus – PLUS-modell, coaching
4. Maktkritik – Maktanalys ur deltagarens perspektiv. (Fler exempel längre fram)

”We learn by rearranging what we know”
– Ludwig Wittgenstein

De fyra principerna – presentation

Hantera det oförutsedda

Många konstnärer utvecklar en stark kapacitet att *hantera det oförutsedda*, det är en förutsättning för att kunna klara sig i en bransch som ofta präglas av osäkerhet. Det kan handla om att leva i *ekonomisk oregelbundenhet och otrygghet*. Det kan handla om att veta hur man gör för att *bevara sin lust och kreativitet*. Många konstnärer värnar om *den öppna processen*, ”det oskrivna bladet”, det som ska skapas, som ännu inte visat sig. Den öppna processen behövs för att kunna sätta särprägel på sitt arbete. Tillväxt för en konstnär kan innebära att odla förmågan att *om och om igen skapa nytt*, medan en annan slags företagare behöver skapa skalbarhet och större volymer för att växa.

En stark vision kan ha stor betydelse i dessa avseenden. Att bevara sin vision och hålla den levande stärker den skapande förmågan och är ofta en förutsättning för att gå in i en öppen process med både tillit och kraft.

I arbetslivet i stort försöker man idag motverka risker, d v s hindra ekonomiska, sociala och ekologiska risker snarare än att *utveckla framåt*⁵. Genom vår metod vill vi undersöka vilka medel som konstnären använder för att försöka *vända osäkerhetens risker till öppenhetens möjligheter*. Vari består konstnärens kapacitet? Kan kunskapen om den konstnärliga processen vara en tillgång och befrukta den entreprenöriella sidan av yrket? Och i så fall hur?

Marita Flisbäck, associate professor och docent vid Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet, talar om konstnärens ”riskkapital” som en investering som kan bli satt på spel, något som inte bara är ekonomi utan även kan handla om förmågan att bevara kreativitet och sätta särprägel på sitt arbete. Hon talar om en *ny social hierarki* – där de som gynnas är de som kan vända risk till chans och möjlighet. Inom denna nya sociala hierarki krävs ett extra mått av resurser – ett slags ”riskkapital”. Det är särskilt tydligt inom konstnärliga fält och väcker frågan hur man kan stärka konstnärens inre resurser och bygga ”riskkapital” i syfte att utveckla framåt. En resurs som kan stärka (eller sänka) ”startkapitalet” är konstnärens ”Habitus”, det vill säga kännedom om koder och den ”bollkänsla” som behövs för att navigera i den sociala världen.

För att ytterligare utveckla och stärka kapaciteten att hantera en i många avseenden osäker yrkestillvaro, arbetar vi konstruktivt med att lyfta fram och utveckla de styrkor och redskap, som hjälper konstnären att hantera oförutsägbarhet i olika processer, såväl konstnärliga som entreprenöriella. Tanken är att deltagaren, genom olika övningar medvetandegörs och får tillgång till ett flertal verktyg. Metoderna och övningarna kan utformas på olika sätt, de skräddarsys från fall till fall.

Exempel på övningar/uppgifter:

- ”Gör nå't helt annat” – en metod i syfte att byta perspektiv, få syn på annat
- ”Lekens tillstånd” – används som ett redskap. Att träna sig på att ”försvinna” (jämför med *flow*), se nedan

⁵ Ulrich Beck, Risksamhället - på väg mot en annan modernitet, 2000

- ”Kapitulation – att inte veta”. Övning i att behålla en avspänd hållning till att inte veta. Att överskrida sin kompetens och träna sig på *att handla i det närvarande*.
- Lista hinder/risker och vända till möjligheter/fördelar. En workshop att ta till när hindren skymmer sikten.
- ”Blanda och ge.” Fokuserar på spelet mellan struktur och lekfullhet. En övning när planen känns för fyrkantig.

Konstnärlig kunskap och erfarenhet kan vara användbar i samband med utvecklingsstrategi och idémetoder. Stephen Nachmanovitch talar om konstnärens förmåga att stå tillbaka och ”försvinna”, för att konst ska uppstå⁶:

”Förnuft och känsla fångas i ett ögonblick helt och hållet av upplevelsen. Ingenting annat existerar. När man ’försvinner’ på detta sätt blir allt en överraskning, ny och fräsch (...) Det har sina rötter i barnets lek och sin fullaste blomning i mogen konstnärlig kreativitet.”

Vi ser ett behov av mer teoretisk underbyggnad vad gäller strategier för att hantera osäkerhet inom konstnärliga yrken. Att ytterligare utforska detta är ett arbete som kan beröra både det sociologiska och det konstnärliga perspektivet.

Plats: Där det redan sker

Denna princip utgår från tydligt definierade behov formulerade inom en redan existerande (om än ibland löst sammansatt) verksamhet. Tanken är att bygga på befintliga strukturer och syftar till att *göra mer av det som fungerar*, i kontrast mot att *uppfinna hjulet på nytt*. Centralt för denna princip är att se helheten ur ett deltagarperspektiv och att identifiera system, sammanhang och nätverk.

”Change is happening all the time”, säger Dr Mark McKergow från The Centre for Solution Focus at Work – SFWORK⁷. Han menar att nyckeln ligger i att hitta användbar förändring och ”amplifiera” den. Det är viktigt att notera tecken på små förändringar som hela tiden sker, fast vi kanske inte alltid lägger märke till dem, lyfta fram dem och göra något av dem.

Platsen, fysisk eller ej, är vår utgångspunkt: vi bygger förändringsprocessen på redan befintliga strukturer. Vi utgår från deltagarens verklighet och möts på platsen där deltagaren befinner sig, och utgår därifrån. Vi ser deltagaren som del av ett sammanhang, en del i ett omgivande system. Vi kartlägger platsen, och en plattform synliggörs, med deltagaren i centrum.

När vi studerar ”platsen där det redan sker” kommer vi att finna en del som fungerar. Hur kan vi stärka det? Kan vi göra mer av det som redan fungerar? Vad finns att bygga vidare på (*användbar förändring*)? Vilka stärkande resurser finns tillgängliga i vår närhet? Önskvärda? Vi kommer att finna en del som behöver utvecklas. Hur ska det utvecklas? Vilka

⁶ i Free Play - The Power of Improvisation in Life and Art, 2010

⁷ www.sfwork.com

andra aktörer finns som delar vår vision (oavsett bransch)? Vilka win-win-situationer kan skapas?

Exempel 1, InQbator:

Inom ramen för mentorsprogrammet InQbator i Lilla Edet arrangerades ett möte mellan projektledningen och kommunens politiker. I mentorssamtal har många konstnärer uttryckt en drivkraft att vilja bidra till sin kommun genom att göra det som de är bra på. På konstnärernas önskelista står också mer samverkan med andra aktörer i kommunen, arbetslokaler, konsthall och skapande av konstnärsnätverk. Detta möte blev ett forum där politikerna förutsättningslöst kunde diskutera hur de konstnärliga resurserna kan fångas upp, tas tillvara mer och därmed aktivt påverka områden som t ex turismutveckling och stärkande av varumärket Lilla Edet.

I arbetet med att förstå sammanhang och bygga nätverk, kartläggs inre och omgivande system. När vi synliggör samband och sammanhang, identifieras möjligheter till samarbete, gamla och nya kopplingar. Vi tar hjälp av *systemteori*⁸.

Att ha deltagarens verklighet som utgångspunkt, innebär att deltagaren inte behöver *kvala in* för att få ta del av processtöd. Deltagaren behöver inte presentera en färdig affärs- eller verksamhetsidé, eller bli bedömd utifrån möjligheten att skapa lönsamhet/tillväxt i traditionell mening. De främsta drivkrafterna kan vara andra/ fler än att skapa ekonomisk lönsamhet eller skalbarhet. Kvantitativt växande behöver inte vara ett mål. Detta har visat sig vara vanligt inom konstnärliga yrken och KKN. Det är alltså *inte deltagaren som ska passa in i en mall*, det är metoden och programmet, som flexibelt ska anpassas efter deltagaren och dennes behov. Det är inte deltagaren som kommer till en färdig byggnad eller struktur – vi använder oss av och kommer till de byggnader och strukturer som finns och arbetar med den utvecklingspotential som definierats där.

Exempel 2, Bunkern:

Vi genomförde en förundersökning av musikerföreningen Bunkern⁹ med syfte att inventera en verksamhet och ett nätverk som utgår från en fysisk plats där värdefulla samarbeten och processer redan sker. Vi ville se vilka styrkor och behov som fanns samt undersöka vad som fungerar bra och vad som skulle kunna fungera bättre. Arbetet var ett led i vår metodutveckling och resulterade i ett djupare underlag för hur man kan jobba med framförallt *Plats: där det redan sker*.

Förundersökningen bestod av 8 st intervjuer, varav 3 st med kvinnor. De intervjuade var alla kontraktsägare på Bunkern och väl etablerade egenföretagare/musikkonstnärer inom lite olika genrer. Intervjuerna pågick i 2 timmar per tillfälle och kom att utvecklas till en

⁸ Med systemteorins syn på världen utgår allt från helheten, där individer och organisationer ses i sitt sammanhang som system. Då öppnar sig nya infallsvinklar och handlingsalternativ. Systemteori i praktiken hjälper oss att finna lösningar som fokuserar på grundorsakerna till problem snarare än de symptom problemet ger upphov till. Källa: *Systemteori i praktiken: konsten att lösa problem och nå resultat*, Öquist, Oscar, Gothia (2008)

⁹ Bunkern består av 34 professionella musiker, varav ca 80% är enmansföretag verksamma inom sektorn för Kulturella Kreativa Näringar (KKN). Bunkern har 31 replokaler och är en arbetsplats och utvecklingscenter för en konstnärlig verksamhet som resulterar i ca 7770 konserter/år lokalt, nationellt och internationellt. Dessutom medverkar medlemmarna i musikprojekt i andra grupperingar från andra utvecklings och arbetscentra både nationellt och internationellt. Vissa är verksamma som frilansare inom kulturens institutioner.

coachningssituation. En orsak till detta är att det finns ett stort behov bland medlemmarna av information om sin egen roll och situation¹⁰ i KKN-samhället, som vi på GAC kunde tillhandahålla.

Det generella intrycket som intervjuerna gav är att aktörerna vill ha hjälp med resurser och administration av alla slag. Eftersom den här verksamheten är småskalig med i stort sett bara enmansföretag finns heller ingen självklar gemensam organisation att ta till för att hävda sig som grupp. Allt för få litar tillräckligt mycket på, eller ens tänker tanken, att befintliga organisationsformer (Musikerförbundet, Musikcentrum, etc) ska kunna representera någon form av helhetstrygghet och stöd till var och ens livsverk/företag/verksamhet.

Befintliga intresseorganisationer upplevs mer som att dessa kan ge hjälp med vissa avgränsade praktiska ändamål, men inte som någon självklar instans att vända sig till med grundläggande frågor och behov. Slutsatsen blir att det saknas en lämplig organisationsform för att samla och hantera små egenföretag inom KKN. Om inte annat för att statistiskt kunna mäta verksamhetens samhällseffekter samt kunna göra direkta jämförelser med andra samhällssektorer.

Dessutom behövs insatser och resurser till att omvända den ofrivillige företagaren till frivillig genom att erbjuda liknande stöd och resurser som övrig näringsverksamhet. Några exempel skulle kunna vara fortbildning, mentorskap, all typ av administrativ rådgivning och service, företagshälsovård, fortbildning, betald arbetsplats, osv.

Intervjuerna resulterade i ett antal idéer och utmaningar:

Hur kan vi hitta och koppla ihop egenföretagande personer som kan fungera tillsammans i olika samarbetsformer?

Hur kan vi genomföra gemensamma projekt/konserter?

Det finns behov av egen scen för att visa Bunkern och dess verksamhet.

Medlemmarna bör känna sig som kollegor, befinna sig i en kreativ miljö och hitta spontana möten.

¹⁰ Bakgrund: Den rådande situationen efter de 40 år av organiserad kulturpolitik vi haft i Sverige, där nästan alla resurser går till kulturens och konstens institutioner, har resulterat i att frilansande konstnärer blivit vana vid att klara sig på egen hand i sin egen lilla "bubbla" utan att ställa så mycket krav på samhället. Denna inställning är lätt att förstå beträffande den enskilde konstnären som har fullt upp med att hinna med sitt företagande parallellt med sin konst. Dessutom har utövarnas intresseorganisationer varit märkligt passiva med tanke på de i sammanhanget mycket tydliga kulturpolitiska mål som varit vägledande under dessa år. Det är lätt att konstatera att verkningsgraden på samhällets insatser på detta fria kultur- och konstnärliga område är mycket hög i jämförelse med samhällsstödda institutioner. Grundorsaken till detta är naturligtvis att storleken på samhällets insatser är i sammanhanget smått obegripligt låga till den fria konstnärsföretagsamheten men också att kunskapen hos samhället beträffande omfattning och betydelsen av dessa verksamheter inom KKNs fält är mycket begränsad. Att verksamhetens innehåll dessutom ofta stämmer bättre än institutionernas verksamhet med samhällets målsättning med kulturstöd gör att samhällets kulturorganisation och effektivitet bör ifrågasättas. De senaste årens uppmärksamhet från inte minst EU-kommissionen angående KKNs betydelse för hela samhällsbygget innebär att kulturens och konstens roll kanske måste omprövas och dess stödsystem omorganiseras.

Likaså bör synen på insatser inom detta område jämföras med stöd till forskning och utveckling inom andra områden, det vill säga vinsten ligger i framtiden och svår att mäta på kort sikt. Detta synsätt ligger dessutom helt i linje med slutrapporten från Regeringens egna tillsatta grupp, det tidigare nämnda Rådet för Kulturella och Kreativa Näringar.

Bunkerns stadgar som enbart handlar om att förvalta lokaler, behöver ändras och utökas.

Metod efterlyses att hitta en bra och väl fungerande bokningshjälp/producent.

Samarbetsprojekt med andra band fungerar som bra metod och triggas positiv energi. Gränsöverskridande projekt (musik-bild) hamnar mellan stolar vid finansiering (till exempel har museer som fått sådana pengar använt dessa till annat?).

"Bunker-fabrik" en organisation som erbjuder alla verksamheter som finns inom väggarna som samhällsservice.

Hitta argument för finansiering av utvecklingsarbete (produktutveckling).

Trötthet gällande dåliga infomöten från organisationer och myndigheter. Många har upplevt förnedring helt i onödan vid kontakt med institutionsvärlden, arbetsförmedling och liknande på grund av okunskap, ovilja och korkade bestämmelser.

Artistservice som efterfrågas:

- Texter, bilder, ekonomihantering - rådgivning
- PR, Ansökningstaktik
- Mentor/Coach, Producent
- Bokning-agent
- Internetlansering/försäljning
- Kontorsplats

Inför framtiden måste Bunkern ta ställning till hur man vill se på och kommunicera den egna verksamheten (ej enbart förvalta lokaler). GAC kan hjälpa till att göra projektbeskrivningar, sätta upp mål och ge processtöd inom ramen för en inkubator. Bunkern förtjänar en ställning som *särskilt värdefull plattform för konstnärliga processer*, vilket innebär att verksamheten skall stödjas av samma skäl som annan forskning samt värnas gentemot kommersiella intressen.

Lösningsfokus

Vi arbetar *lösningsfokuserat*, enligt vedertagna metoder (se referenslitteratur och bilagor). Ett konkret exempel på praktisk tillämpning är *PLUS-modellen* (bifogas) – en modell för lösningsfokuserade förändringsprocesser. Utifrån deltagarens definierade behov så gör vi ett upplägg, där alla de olika delarna i en lösningsprocess finns med. Ett liknande exempel är Strandska Utvecklingshusets modell för strategiskt målarbete. Gemensamt för lösningsbyggande metoder och modeller är övertygelsen om människans inneboende förmåga att vara expert på sitt eget liv och möjligheten för alla att hitta strategier för att använda sin fulla kapacitet.

Vi har ett *professionellt och coachande förhållningssätt*, vilket innebär att det är deltagaren som är experten på innehållet och tar ansvar för sitt resultat. Processledaren sitter inte inne med lösningarna, intentionen är att skapa *empowerment*, förändring av egen kraft.

Deltagaren äger sin egen process och har kraften och förmågan till utveckling. Processledaren är en neutral facilitator.

En s.k. *processkarta* (exempel bifogas), kan utformas initialt av deltagaren och processledaren tillsammans. Att ta fram en processkarta ger både överblick och målfokus. Tanken är att det ska fungera som en guide och som en gemensam överenskommelse mellan processledare och deltagare – lite som en karta.

Att arbeta lösningsfokuserat innebär också att synliggöra och konstruktivt hantera deltagarens *styrkor och resurser*. Förhållningssättet är *salutogent* (välgörande), med fokus på det som är hälsosamt, fungerande och möjligt, till skillnad från ett *patogent*, problemorienterat förhållningssätt, som ofta gör att man hamnar i *felsökning* och därmed får svårare att tänka kreativt framåt.

Perspektivet är *visionärt*. Visionen¹¹ tar ut riktningen, som en fyr. Deltagarens vision kan sträcka sig utanför uppdraget (och/eller inkubatorns ramar), en vision är något man kan närma sig, helt eller delvis. Framför allt ger visionen kraft, energi och talar till våra hjärtan. Ingen kan ta ifrån dig din vision. Du äger den.

Att arbeta konsekvent lösningsfokuserat får till resultat att deltagaren själv tar ansvar för sin egen process och resultat, ingenting blir *serverat* i en färdig form. Ansvaret kopplas redan från start till deltagarens motivation och konkreta situation och programmet blir därför unikt för varje deltagare.

Maktkritik

Vi (processledare, representanter för vår metod) har själva ett *genusmedvetet förhållningssätt* och arbetar för att alla ska känna sig välkomna och inkluderade som deltagare. Vårt perspektiv är *intersektionellt*, det vill säga maktkritiskt utifrån flera olika nivåer och dimensioner.

Redan i rekryteringsfasen är kommunikationen avgörande för vilka som känner sig tilltalade.

Vi ser målgruppen utifrån ett intersektionellt perspektiv, varken konstnärer eller KKN-företagare är en homogen grupp. Behov, förutsättningar och motivation ser olika ut för olika personer/grupper som vill ta del av processtödet.

I såväl presentation som genomförande granskar vi normkritiskt vår kommunikation och de signaler vi sänder ut i språk, bilder och agerande. Vi eftersträvar ett tilltal som når utanför det normtypiska och attraherar så brett som möjligt bland konstnärliga yrkesutövare.

Innehållet och upplägget är också utformat för att kunna involvera och välkomna alla oavsett könsidentitet, etnicitet, ålder, funktionsnedsättning eller trosuppfattning. Till formen

¹¹ Norstedts svenska ordbok drar gränsen mellan vision och mål så här: vision: 'framtida idealbild (att sträva mot)' mål: 'avsett resultat av verksamhet'

Se även:

'Vision, något man vill uppnå. En vision uttrycks oftast som ett framtida tillstånd som man vill uppnå, och behöver inte uppfylla formella krav på realism, tidsbundenhet eller mätbarhet. (Wikipedia sept 2014)

är metoden flexibel och öppen, men kan i sitt genomförande matchas mot specifika behov och nischas till en *riktad, effektiv insats*.

Vi hjälper deltagaren öka sin egen medvetenhet genom konkreta verktyg, skraddarsydda övningar och uppgifter. En viktig nyckel är att få reflektera över sig själv och sin egen roll, men också lyfta in det i ett sammanhang och se helheter.

Med ökad medvetenhet kan deltagaren *lättare hantera sin verklighet* och *öka sin handlingskraft*. Hur medvetandegör vi omgivningen och framför allt *oss själva*? Vi lyfter upp normer, fördomar och stereotypa bilder som underbygger ojämlikhet och analyserar detta.

Det intersektionella perspektivet belyser maktens olika dimensioner och vill visa verkligheten i alla sin komplexitet, men hur tar man steget från teori till praktik? Maktanalysen är en *reflektionsprocess*, som inte utlovar färdiga lösningar på ojämlikhet och diskrimineringsproblem, men som syftar till större självinsikt och erbjuder redskap för att kunna skapa en mer jämlik omgivning.

Det maktkritiska perspektivet genomsyrar hela processen. Genom att *integrera* det maktkritiska perspektivet i processens alla delar, stärks deltagarens möjligheter att bidra med sin fulla potential i en medveten omvärldsanalys.

Exempel på övningar och verktyg:

- Intersektionell intervju i par: Syftet är att låta deltagarna reflektera över sin identitet, vilka olika identitetsetiketter som den är uppbyggd kring, vilka positiva/negativa konsekvenser det för med sig och hur de hanterar dessa.

Deltagarna delas in i par och bes intervjuar varandra. De frågor som ska besvaras är:

Vilka identitetsetiketter tilldelar samhället mig? (exempelvis etnicitet, ålder och yrke: svensk, ung, musiker)

Vilka konsekvenser (positiva/negativa) har de olika identitetsetiketterna fört med sig? Hur blir du bemött? (exempelvis: som svensk råkar jag sällan ut för rasistiska kommentarer men som ung blir jag ibland inte tagen på allvar.)

Hur reagerar/hanterar jag olika situationer? (exempelvis: jag reagerar när någon uttalar sig rasistiskt och försvarar den utsatta eller jag står på mig när någon kallar mig "lille vän" och vill förminska mig.)

När deltagarna intervjuar varandra ska de föra anteckningar för att sedan presentera sin intervjupartner för de andra i helgrupp. Sedan följer en diskussion i helgrupp om hur övningen kändes. Fråga om deltagarna insett något nytt om sig själv och om det uppstått några nya tankar kring identitet, makt och den egna relationen till den.

- Livslinjen: Syftet är att ge deltagarna möjlighet till självreflektion på ett djupare plan kring deras relation till makt.

Pennor och varsitt papper delas ut till deltagarna och de bes om att rita upp en livslinje mitt på pappret, med start vid födseln och slut i nutid. På den undre delen av pappret ska de markera

ut olika milstolpar eller händelser i deras "inre" som på olika sätt påverkat deras personliga utveckling. På den övre delen av pappret ska de markera "yttre" milstolpar eller händelser i omgivningen som på olika sätt påverkat deras personliga utveckling. Rita upp ett exempel på en påhittad livslinje som kan guida deltagarna. Milstolparna kan vara till exempel: "började ny skola", "blev kär för första gången", "mina föräldrar skilde sig", "flyttade till ett annat land", "första sexuella upplevelse" osv. Be deltagarna skriva kort om varje milstolpe utifrån en maktanalys: "upplevde jag att jag hade mycket/lite makt i den situationen?" "varför?", "hur hanterade jag det?" och "hur har det format min självbild?" Avslutningsvis får de deltagare som vill dela med sig av sin livslinje eller delar av den. Diskutera i helgrupp hur övningen kändes och om deltagarna eventuellt nåt djupare självinsikt.

- **Maktpromenaden:** Syftet med övningen är att visa hur människor har olika förutsättningar och påverkas av maktstrukturer på olika sätt i olika situationer.

Vissa personer är mer privilegierade än andra och det kan vara lärorikt att försöka sätta sig in i en annan persons situation. Lappar med "roller" delas ut till var och en av deltagarna och de besätta sig in i rollen. De bör reflektera en stund över rollfigurens uppväxtmiljö, livshistoria och förutsättningar. Alla bör utgå från ett och samma sammanhang, exempelvis det svenska samhället, nutid. Deltagarna ställs upp på en rad och handledaren läser upp ett antal påståenden som de ska ta ställning till genom att antingen ta ett steg fram för "ja" (om de stämmer in på den roll som de fått tilldelade till sig) eller stå kvar för "nej" (om det inte stämmer in på rollen). Påståendena ska syfta till att belysa de olika förutsättningar som rollerna har i olika situationer. Några exempel på påståenden kan vara:

*Du känner aldrig oro över din ekonomi.
Du upplever att andra ofta lyssnar på det du har att säga.
Du kan lätt resa vart du vill i världen.
Din religion och dess seder kritiserar sällan i det samhälle du lever i.
Du får aldrig konstiga frågor eller kommentarer om din sexuella läggning.*

Påståendena måste formuleras på så sätt att om man skulle svara "ja" på alla har en högre social status, vilket i övningen symboliseras med att ta många steg framåt.

På slutet kommer ett antal personer (roller) ha avancerat medan andra hamnar bakom. Detta belyser hur vissa har mer privilegier och makt i samhället än andra. Fråga deltagarna som står längst bak vilka roller de fått och hur det kändes att hamna bakom de andra. Fråga sedan deltagarna som står längst fram vilka roller de fått och hur det kändes att hamna framför de andra. Öppna upp diskussionen så att hela gruppen kan delta och tycka till.

- **SUPER-trappan:** Gå igenom och förklara för deltagarna *Maktens logik* som speglas i "S.U.P.E.R- trappan":

Maktstrukturer fungerar ungefär på samma sätt och interagerar med varandra. De delar in världen i poler, i samhällsbärare och samhällsbörda, omyndigförklarar de avvikande och rättfärdigar ojämlikhet.

S.U.P.E.R - TRAPPAN
Om maktens olika steg

(Start)

Uppdelning: Vi/Dem

Polarisering: Vi är inte som Dem

Elitism: Vi är bättre än Dem

Rättfärdigande: Eftersom Vi är bättre än Dem, förtjänar vi makten!

Vi = Normen

Dem = Avvikande

”Var inte rädd för misstag. Såna finns inte.”
- Miles Davis

Bemötande utifrån KAPACITET

Ett lösningsfokuserat och maktkritiskt förhållningssätt har mycket gemensamt och fungerar korsbefruktande, stärkande och stödande för varandra. I praktiken innebär det att vi som processledare blir tvungna att bearbeta våra egna fördomar och förutfattade meningar och även skaffa oss tekniker för att gå in i ett professionellt förhållningssätt, där vi inte låter våra egna åsikter och känslor påverka. En tydlig grundprincip är, att en coach eller facilitator bör förhålla sig neutral. Men inte heller detta är något absolut – den som känner sig bekväm med det, kan utveckla och utvidga rollen till att vara *multipartial*¹², vilket ger utrymme för egna ståndpunkter, förslag eller känslor. Observera att det gäller enbart på villkor att vi kan uttrycka oss utifrån att deltagaren hela tiden äger processen.

I början av processtödet erbjuds deltagarna att göra en maktanalys, med syfte att utmana och ifrågasätta begränsande normer, vidga sina perspektiv och utforska alternativ och möjligheter.

Processledning utifrån ett maktkritiskt perspektiv innebär att samtalsledaren (bl.a.):

- Vill möta individer där de är och följa med deltagaren i reflektionsprocessen
- Kan skilja på observation och tolkning
- Har förståelse för att vi alla har olika inre bilder av verkligheten
- Kan analysera uttryck för ”vi-och-dem” ur ett maktperspektiv i sina frågeställningar
- Formulerar sig öppet, i strävan efter att upptäcka och utmana förutfattade meningar
- Har grundläggande kunskap om intersektionalitetsperspektivet, diskrimineringsgrunderna enligt svensk lag m.m.

Med ett lösningsfokuserat arbetssätt finns det några grundläggande saker man kan tänka på, som har med bemötande att göra.

Exempel på tekniker för att skapa ansvarstagande (till skillnad från att styra i ett samtal):

- Närvaro, koncentration och lugn
- Öppna frågor
- Summera och omformulera, återknyta till tidigare teman
- Lyssnande, frågande
- Icke-verbal följsamhet som ger stöd för berättelsen, t.ex. ögonkontakt, mimik, nickningar
- Anpassa röstläge, kroppsspråk och taltempo till den du möter (matcha)

¹² Betyder på engelska ungefär *på allas sida*

”Man måste *lyssna* på konstnärerna. De brister inte främst i affärskunskap – det är snarare en komplex situation”

– Lotta Lekvall, Rådet för KKN & VD på Nätverkstan

Bilaga 1. Process

Deltagaren X kan vara en individ eller grupp.

1. Inledning, ramar för processen

- Vi kartlägger X's plattform (nu-läget) inför vårt samarbete
- Vi klargör vilka behov som X har.
- Vi synliggör det visionära perspektivet (tar ut riktning, önskat läge, "the big mission").
- Vi formulerar syfte med processtödet utifrån X's perspektiv.
- Om X har – eller vill formulera – ett konkret mål, kan vi befästa det. (Ej nödvändigt!)

2. Designa processen

- Vi gör en processkarta tillsammans utifrån plattform, behov och syfte.
- Se exempel på processkarta

3. Genomförande

- Aktiviteter, möten m.m

4. Avslutning

- En på förhand bestämd slutpunkt för vår process = avstamp för att gå vidare. Formuleras konkret, t.ex. som en särskild aktivitet, så att avslutet bli tydligt.

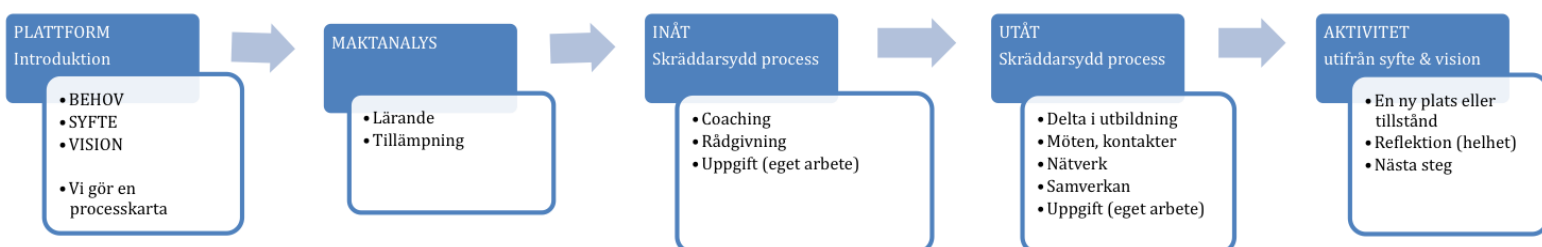
Processkarta

Att skraddarsy en process utifrån definierade behov.

Vi börjar med att göra en grovskiss, en översiktlig "processkarta" med en tydlig riktning.

Det KAN se ut ungefär så här:

(sen kan man specificera punkterna/innehållet mer)



En lösningsfokuserad förändringsprocess innehåller dessa faser:

P – Plattform, nu-läge, klargörande

L – Lösning, önskad förändring, mål och vision

U – Uppgift, utforska, utmana, undersöka

S – Steg, struktur, strategi, aktivitet

... och resulterar i en handlingsplan utifrån definierade mål. (Se bild av PLUS-modellen i bilaga)

Bilaga 2. SYFTE: TILLVÄXT? – En workshop

Denna workshop kan genomföras som en del i inkubatorprogrammet.

1. Processledaren och deltagaren går igenom nedanstående fyra punkter som tillsammans utgör det övergripande SYFTET med inkubatorn.

- **Innovation**
- **Personligt växande**
- **Stärka sammanhang**
- **Struktur**

2. Deltagaren formulerar sedan *sina egna* syften utifrån dessa fyra rubriker, det kan ske med hjälp av ett lösningsfokuserat samtal (eller flera) med processledaren. Samtalet kan gestalta sig på olika sätt – som ett kreativt flödande samtal, ett strukturerat samtal som utmynnar i konkret projektplanering, ett utforskande samtal etc.

Eventuellt får deltagaren/gruppen en arbetsuppgift inom ramen för denna workshop. Genom att deltagaren bearbetar dessa specifika infallsvinklar, kommer det att komma fram konkreta idéer och strategier för att effektivt stärka önskad utveckling. Vi ger ramarna, deltagaren formulerar innehållet och sin strategi. Detta kan användas både med individer som med grupper.

Vi skulle kunna ta fram ett **arbetsmaterial** för detta, med ett frågebatteri som kan användas av handledaren, samt förslag på hur man även kan jobba gruppdynamiskt. Det kan vara lämpligt att utforma arbetsmaterialet parallellt med att metoden prövas praktiskt.

Bilaga 3. PLUS-modellen

PLUS – en modell

”Hur vill du ha det istället?”

”Vad önskar du åstadkomma?”



Källa: Lärarhögskolan Stockholm/Det professionella samtalet (2207)

Bilaga 4. Litteraturlista

Att bygga lösningar – En lösningsfokuserad samtalsmodell
Berg, Insoo Kim & De Jong, Peter
Stockholm: Mareld (2003)

Att lära sig konstens regler. En sociologisk studie av osäkra framtidsinvesteringar
Studerar konstnärliga karriärvägar ur ett klass- och könsperspektiv
Göteborg University (2006)
Flisbäck, Marita

Bortom scenen - en sociologisk studie av frilansande skådespelares villkor
Göteborgs Universitet, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap (2014)
Miscovic, Danka

Coachning med NLP – Handbok i att coacha sig själv och andra
O'Connor, Joseph & Lages; Andrea
Veje International (2004)

Coaching och mentorskap – praktiska metoder för bättre lärande
Parsloe, E & Wray, M
Brain Books (2002)

Coachning Vad – Varför – Hur
Gjerde, Susann
Lund: Studentlitteratur (2004)

Empowerment tar mer än en minut: för ökat ansvar och större engagemang
Blanchard, Kenneth H; Randolph, Alan
Stockholm: Svenska förlaget (1997)

Jagets scen – självframställning i olika medier
Sarrimo, Cristine
Makadam Förlag (2012)

Konst och entreprenörskap
Hagoort, Giep
Nätverkstan (2013) skriftserie 3

Kultur 3.0 – Konst, delaktighet, utveckling
Sacco, Pier Luigi
Nätverkstan (2013) skriftserie 2

Människan är en berättelse. Tankar om samtalskonst.
Craaford, C
Stockholm: Natur och Kultur (1995)

3 nycklar till empowerment
Blanchard, Ken; Carlos, Johan P & Randolph, Alan

Stockholm: Svenska förlaget (1999)

Projekt – ledning och metoder
SIS Förlag (2012)
Antvik, Sven & Sjöholm, Håkan

Professionell vägledning – med samtal som redskap
Hägg, K & Kuoppa S-M
Lund: Studentlitteratur (1997)

Samtalet med känslomässig intelligens
Hilmarsson, Hilmar TH
Studentlitteratur (1999)

Storleken spelar roll – Värdet, funktionen och potentialen hos små konstorganisationer
Thelwall, Sarah
Nätverkstan (2013) skriftserie 4

Spela fritt – Improvisation i liv och konst
Nachmanovitch, Stephen
Bo Ejeby Förlag (2010)

Systemteori i praktiken: konsten att lösa problem och nå resultat
Öquist, Oscar
Gothia (2008)

Sälj dig själv och ta betalt!
Thordén, Ulla-Lisa
Liber förlag (2009)

The Other Side of Nowhere – jazz, improvisation and communities in dialogue
Fischlin, Daniel & Heble, Ajay
Wesleyan University Press (2004)

To Do – Utvecklingsarbete av kreativa näringar i praktiken
Alexandersoninstitutet (2010)
Linton, Anna & Michanek, Jonas

Uppskattande samtalskonst
Bergman, Susanne & Blomqvist, Camilla
Mareld (2004)

Vår konst, vår jämställdhet
Zapata, Janan
GAC (2013)