

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande
Kandidatuppsats 180 hp | Företagsekonomi | Vt-terminen 2009
Programmet för Konst, Kultur och Ekonomi

- Delat ledarskap -

- en möjlig arbetsform inom en scenkonstinstitution?

Av: Katja Juras och Sanna Rantamäki
Handledare: Karl-Gustaf Svanström

FÖRORD

Vi har nu under tre år läst programmet Konst, Kultur och Ekonomi på Södertörns högskola. Vägen fram till denna C-uppsats har varit väldigt intressant och givande och har gett oss en bred plattform att stå på i framtiden. Vi har båda en bakgrund inom kultursektorn och efter vår praktik som låg inom programmet vi läser, väcktes idén om att skriva C-uppsats inom området ledarskap. Under vår studietid har vi följt kulturdebatten som gått i kulturutredningens spår. Hösten 2008 möts vi av rubriken ”Delat ledarskap finns inte för mig”¹. Dagens Nyheters rubrik syftar till Benny Fredrikssons, VD på Stockholms Stadsteater, och hans syn på ledarskap på en teater. För oss väckte detta många frågor som vi gärna ville ha svar på, därför tog vi beslutet att skriva om just delat ledarskap. Vägen till slutmålet har varit allt annat än rak men vi har hela tiden hållit oss till vår ursprungstanke.

Vår sista reflektion gjorde vi då en bekant påtalade att vi faktiskt själva hade ett delat ledarskap i vårt skrivande. Hur har det påverkat oss och arbetsprocessen? Framförallt har det varit väldigt roligt att skriva tillsammans men det har också varit en stor hjälp att ha en medskrivare. Vid de tillfällen den ena tappar tråden så plockar den andra upp den. Vi är övertygade om att vårt delade ledarskap lett till en mer fördjupad och intressant studie då vi hela tiden tvingats bolla och diskutera tankarna med varandra. Våra gemensamma beslut har varit väl övervägda, vi har lyckats uppnå konsensus för helhetens bästa och det känner vi oss nöjda med.

Vi vill passa på att tacka alla de personer som hjälpt oss och som gjort denna studie möjlig. Ett särskilt tack vill vi rikta till Anders Franzén, Christina Ohlsson, Mikael Brännvall och Staffan Valdemar Holm som tog sig tid att samtala med oss och delge sina tankar kring ledarskap och organisation. Vi vill också tacka Karl-Gustaf Svanström för handledning under skrivandets gång.

¹ <http://www.dn.se/kultur-noje/scen/delat-ledarskap-finns-inte-for-mig-1.585120>, 09-05-23

SAMMANFATTNING

Under de senaste åren har kulturpolitiken i Sverige blivit allt hårdare och de ekonomiska anslagen till kulturinstitutionerna från stat och kommun har minskat. En *ekonomisering* av kulturen har skett, det vill säga att organisationer inom kultursektorn i allt större utsträckning drivs som företag och det ekonomiska perspektivet har fått större utrymme. Kungliga Dramatiska Teatern, Kungliga Operan och Stockholms Stadsteater är tre scenkonstinstitutioner som alla vittnar om ändrade ekonomiska förhållanden. I och med de nya kraven på kulturinstitutioner ställer vi oss frågan om det i framtiden skulle underlätta med ett delat ledarskap. Skulle institutioner stå starkare och bättre kunna möta den nya situationen genom att ha en ekonomisk VD och en teaterchef som delar lika på ansvaret för verksamheten och som båda rapporterar till styrelsen?

Genom intervjuer med Operans teaterchef/VD Anders Franzén, Dramatens tidigare teaterchef/VD Staffan Valdemar Holm, Stadsteaterns vice VD Christina Olsson och Dramatens vice VD Mikael Brännvall har vi studerat dagens ledarskap på dessa organisationer och deras tankar kring ett delat ledarskap. Vi har även tittat på om det finns någon motsättning mellan fälten ekonomi och kultur, utifrån franske sociologen Pierre Bourdieu tankar. Resultaten har varit både förväntade och förvånande. Mellan de tre organisationerna finns både likheter och skillnader i organisation och ledarskap. Tankarna kring delat ledarskap har skiljt sig mellan de tillfrågade, där finns bland annat både en förespråkare och en motståndare representerade.

Det har varit mycket intressant att arbeta med denna uppsats och få ta del av de intervjuades åsikter och tankar. Efter att ha analyserat materialet kom vi till slutsatsen att ett delat ledarskap inom kultursektorn är en arbetsmodell som med fördel skulle kunna provas. Naturligtvis kan en ensam ledare lyckas med att driva en så komplex organisation som en kulturinstitution, men som vi ser det är två starkare än en. Vid en lyckad konstellation av två ledare kommer kulturorganisationerna att stå starkare i dagens hårdare ekonomiska klimat, samtidigt som de kan fokusera på att leverera kvalitativ och intressant teater, opera och dans.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	5
1:1 Bakgrund - Kulturpolitiken växer fram.....	5
1:2 Ledarskap	8
1.3 Problemdiskussion - Kulturens situation idag.....	9
1:4 Problemformulering och frågeställning	11
1:5 Syfte	11
1.6 Avgränsningar.....	12
1.7 Definitioner.....	12
2. METOD	14
2.1 Forskningsansats/Vetenskapssyn.....	14
2.2 Forskningsmetod.....	14
2.3 Val av respondenter	15
2.4 Intervjuteknik.....	15
2.5 Validitet/tillförlitlighet	16
2.6 Val av litteratur	16
3. TEORETISK REFERENSRAM	17
3.1 Teoretisk diskussion.....	17
3.2 Pierre Bourdieu - kapital och fält.....	18
3.3 Delat ledarskap	19
4. EMPIRI	21
4.1 Presentation av de tre institutionerna	21
4.2 Intervju med Christina Olsson vice VD på Stadsteatern.....	22
4.3 Intervju med Mikael Brännvall vice VD på Dramaten	24
4:4 Intervju med Staffan Valdemar Holm tidigare VD/teaterchef på Dramaten.....	26
4.5 Intervju med Andres Franzén VD/teaterchef på Kungliga Operan	28
5. ANALYS	30
5.1 Ledarskapet på de tre scenkonstinstitutionerna i dagsläget.....	30
5.2 Ledarnas kulturella och/eller ekonomiska kapital	31
5.3 Är ett funktionellt delat ledarskap ett alternativ?.....	32
5.4 Synen på ledaren.....	33
5.5 Konst vs Ekonomi.....	34

6. SLUTSATS.....	36
6.1 Är det delade ledarskapet en möjlig arbetsform?	36
6.2 Råder det motsättning mellan fälten ekonomi och konst?	37
7. AVSLUTANDE DISKUSSION	39
7.1 Kultur och ekonomi, drivande samhällskrafter	39
7.2 En föränderlig värld	40
7.3 Paradigmskifte	41
7.4 Metodologisk reflektion	42
7.5 Förslag till fortsatt forskning	42
8. REFERENSLISTA.....	44
Litteratur.....	44
Övriga källor.....	44

Bilagor

1. Intervjufrågor till Christina Olsson vice VD Stockholms Stadsteatern och Anders Franzén VD/teaterchef Kungliga Operan
2. Intervjufrågor till Staffan Valdemar Holm fd VD/teaterchef Kungliga Dramatiska Teatern
3. Intervjufrågor till Mikael Brännvall vice VD Kungliga Dramatiska Teatern

1. INLEDNING

Vi har tänkt inleda uppsatsen med ett bakgrundskapitel för att bättre sätta in läsaren i de tankar som leder fram till vårt syfte och det vi vill undersöka. Då vi anser att det är en komplex bild som ligger till grund för vår uppsats vill vi redogöra för de aspekter som vi anser viktiga och relevanta och som vi hoppas ska göra problemet tydligare. Detta kapitel kommer att mynna ut i vår forskningsfråga och vi hoppas att ni finner den lika intressant och relevant som vi gör.

1:1 Bakgrund - Kulturpolitiken växer fram

Ett kulturliv och teaterintresse väcktes i Sverige under 1700-talet och blommade ut med Gustav III. Kulturen organiserad som kulturmarknad och som område för kulturpolitik har i stort sett vuxit fram under 1900-talet. En rad förändringar lade grunden till det moderna kulturlivet. Bland annat sköt bokupplagorna i höjden, dagstidningar började massspridas, andelen teaterbesök ökade, filmen och grammofoonskivan gjorde sitt inträde, liksom radio och TV.² Redan i början av 1900-talet skapade folkrörelserna de första kulturinstitutionerna i form av samlingslokaler, folkparker och bibliotek. I de mindre städerna och på landsbygden var det föreningar och amatörer som bar upp kulturlivet medan det i Stockholm började utvecklas en sfär som styrdes av konstnärernas professionella ambitioner. Här fanns ett större utbud och en mångfald. Kvalitetsmässigt började man att tala om olika smakriktningar och skillnader i exklusiv- och populärkultur, en skiktning mellan god och dålig kultur. De institutionella ramarna var satta.³

År 1905 beslutade riksdagen att folkbiblioteket skulle få ett ekonomiskt stöd och det kan ses som ett startskott för det som senare skulle bli den moderna kulturpolitiken. I dag skulle inte bibliotek, museer, teatrar och musikinstitutioner kunna bedriva verksamhet utan offentlig finansiering. Kulturpolitiken började utvecklas på 1930-talet med tanken att etablera en kulturmarknad och en kulturell offentlighet. Uppgiften var att förvalta kulturinstitutioner och

² S. Nilsson, *Kulturens nya vägar. Kultur, kulturpolitik och kulturutveckling i Sverige*. (Malmö 2003), s 55

³ ibid, s 91-92

det kulturella arvet samt att göra kulturlivet tillgängligt för så många som möjligt.⁴ Kulturpolitiken var också ett instrument för att förändra samhället, ett verktyg för en demokratisk fostran av medborgare⁵.

1968 tillsattes en statlig utredning som fick i uppgift att dra upp riktlinjer för en ny kulturpolitik. Istället för att sträva mot att skapa goda villkor för konstutövare trodde man på att kulturpolitiken skulle kunna förändra vissa mönster i den samhällsförändrande socialpolitiken. Utredningen utmynnade i 1974 års kulturpolitiska mål och kulturpolitiken blev nu också ett självständigt politiskt sakområde. En kultursektor med tydlig struktur hade bildats. Några av de bärande principerna och allmänna riktlinjerna var, yttrandefrihet, decentralisering, social förankring och betoning av det egna skapandet. Staten ansvarade för ekonomiskt stöd till kulturarbetare, kommunerna för det lokala kulturlivet och landstinget för det regionala⁶. 1970-talets kulturpolitik var en succé. Anslagen ökade och kulturlivet utvecklades.

I slutet av 1980- talet och början av 1990-talet insåg man att de kulturpolitiska målen behövde revideras. De gamla byggde på ett samhälle som befann sig i en ekonomisk expansion som nu hade upphört. Överlag fick den offentliga verksamheten bära den stora bördan. 1995 års kulturutredning avstod från det politiska och ideologiska och man gick från det kollektiva till det individuella.⁷ Utredningen hade också en stor tilltro till konstens och kulturens kommunikationsformer. Kulturpolitiken var inte längre en samlad strategi och den offentliga sektorn pressades tillbaka. Omvärlden förändrades och traditionella värden ersattes av nya.

I februari 2009 presenterades ännu ett förslag på ny kulturpolitik där ledorden är höjd status, regionalisering, minskad detaljstyrning och minskat antal myndigheter.

"Utredningen har haft i uppdrag att behandla hur samspelet inom kulturpolitiken mellan staten, kommunerna och landstingen kan utvecklas och förnyas. Den har också haft till uppgift att se hur kulturinsatser kan samspela med den politik som förs inom andra

⁴ ibid. s 237

⁵ ibid.

⁶ ibid. s 240-242

⁷ ibid. s 246

samhällsområden och med kulturverksamhet inom den civila sektorn. Andra huvuduppgifter har varit att se över stödgivningen, den statliga förvaltningsorganisationen och målen för kulturpolitiken.

– Vår övergripande ambition har varit att stärka och lyfta fram kulturens, kulturarvets och konstens roll i samhället och utifrån direktiven komma med förslag på hur kulturpolitikens organisation och arbetsformer kan stödja den ambitionen. Vi har velat skapa ett demokratiskt, enkelt och obyråkratiskt system och samspel som gynnar såväl medborgarna som kulturskaparna, säger utredningens ordförande Eva Swartz Grimaldi."⁸

Kulturvärlden upplever att utredningen är i otakt med tiden. Regeringens direktiv för betänkandet kom under en högkonjunktur och förslaget bygger på en stark tilltro till nya resurser och ökat kulturengagemang från näringslivet, regioner, kommuner och landsting⁹. Då Sverige går in i en svår lågkonjunktur finns det anledning att undra vem som har ansvaret för den kultur som inte klarar av att verka på marknadens villkor.

Vilken funktion ska kulturen ha? Där råder det olika meningar. Det finns ett inom- och ett utomkonstnärligt synsätt där det första menar att konsten är helt oberoende av samhället, politiken och ekonomin och utgör en egen sfär som bör stödjas för sin egen skull. Medan det utomkonstnärliga eller det instrumentella synsättet som växte fram under 1980-talet såg konsten och kulturen som en resurs, ett medel för att nå till exempel ekonomisk utveckling.¹⁰

⁸ Utdrag ur kulturutredningens pressmeddelande 2009-02-12

www.sou.gov.se/kulturutredningen/pdf/pressmeddelandeKultur.pdf (2009-04-02)

⁹ Din guide till kulturutredningen, (2009-04-02)

www.teaterforbundet.se/Templates/Article1.aspx?PageID=42431230-02c7-4c2f-bdfe-a2a78e3b8a61

¹⁰ S. Nilsson, *Kulturens nya vägar. Kultur, kulturpolitik och kulturutveckling i Sverige*. (Malmö 2003)

1:2 Ledarskap

De allra flesta har en föreställning av vad en ledare eller ett ledarskap är för något och vad denne gör eller bör göra. I den mängd ledarskapslitteratur som årligen fullkomligt sköljs över oss framgår det att det finns fler än ett sätt att se på och förstå området ledarskap. Vanligen definieras en ledare som en person som styr, leder eller inspirerar andra, en person som influerar andra att nå ett gemensamt mål. Som ledare krävs också insikt i vad som behöver göras och hur det ska genomföras.¹¹ Clegg och Kornberger menar att ledarskap blivit ett onödigt komplext område och att det är ett av de mest överteoretiserade, utforskade och empiriskt röriga områdena inom management- och organisationsteori. De menar att ledarskap kan:

*”[...] ses som en produkt av ens position, som en rad personlighetsdrag, som ett observerat beteendemönster, som beroende av den situation i vilket den utövas och som betingat av hur ledaren och de som leds reagerar på och interagerar med varandra”.*¹²

Allt detta kan ledarskap vara. Ett synsätt är att det krävs en särskild fysisk egenskap eller ett speciellt personlighetsdrag för att vara en god ledare. En annan uppfattning handlar om hur en ledare betar sig och interagerar med andra människor och hur uppgiftsinriktad den är. Båda dessa teorier är relativt gamla, men kan dock inte förkastas. Nyare sätt att se på ledarskap växer fram ur situationen, så kallade situationsteorier och kontingensteorier.¹³ En person som i en viss situation fungerar utmärkt som ledare kan vara helt oförmögen i en helt annan. Man menar att ledarskap handlar om att kunna anpassa sig till och vara flexibel i förhållande till ständigt föränderliga situationer och kontexter.

Den vanligaste kontingensteorin är Houses *path-goal*-teori. House menar att en ledare ska bidra såväl med psykologiskt som tekniskt stöd. Sprida information och på olika sätt underlätta så att medarbetare kan utföra sina uppgifter så bra som möjligt.¹⁴ Inom *path-goal* finns även fyra olika ledarstilar som ledaren vid behov kan använda sig av vid de olika uppkomna situationerna. Det här är en av de mest utvecklade och inflytelserika teorierna.

¹¹ G. Yukl, *Leadership in organizations*, (Upper Saddle River, NJ. 2002) s 8

¹² S. Clegg, M. Kornberger & T. Pitsis, *Ledning och organisation*, (Malmö, 2007) s 246

¹³ *ibid.* s 255

¹⁴ G. Yukl, *Leadership in organizations*, (Upper Saddle River, NJ. 2002) s 212-217

De dominerande riktningarna eller ansatserna inom ledarskapsteorin härleds till 1960- och 1970-talen vilket skapar en del problem då vi idag inte har riktigt samma syn på organisationen och på ledarskapet. Utvecklingen inom informations- och kommunikationsteknik, globaliseringen, med allt vad det innebär för ekonomi och internationella marknader påverkar naturligtvis hela samhället. Detta förändrar både privat som offentlig verksamhet. Denna föränderlighet är en utmaning för dagens ledare. Då byråkratier bryts ner och organisationer blir allt mer decentraliserade krävs delegering och ökad handlingsfrihet i alla delar av organisationen. Hierarkier ersätts med "platta" organisationer.¹⁵ Det har funnits en traditionell bild av den ensamme heroiske ledaren på toppen som på olika sätt förhåller sig till sina underlydande och som idag kanske inte är lika självklar.

En ledare bör fortfarande vara visionär, motiverande och inspirerande, men måste den ensam bära alla ledarskapsroller? I spåren av en allt mer föränderlig värld undersöker och provar allt fler organisationer ett delat ledarskap. Arbetsuppgifterna upplevs som allt mer betungande och allt fler känner att de inte riktigt hinner med att bära det totala ansvaret.¹⁶ Är ett delat ledarskap mer effektivt än det som bärs av en person allena? Kultursektorn är definitivt ett område som lever under omställning både organisatoriskt och ekonomiskt vilket väcker frågor kring hur de tänker förhålla sig till omorganisering och ledarskap.

1.3 Problemdiskussion - Kulturens situation idag

Stockholm är en stad med ett rikt kulturliv och med ett stort utbud av scenkonst. Sveriges scenkonst, och då menar vi, teatrar, operor, dans och musik, finansieras framför allt med statliga eller kommunala medel. Scenkonstinstitutionernas storlek, både i antal produktioner såväl som antal anställda varierar stort allt från fria teatergrupperna till stora institutioner. Under de senaste åren har anslagen minskat och nya tongångar hörts inom kulturpolitiken¹⁷. På grund av detta uppmanas kulturinstitutioner söka samarbeten med externa och privata finansiärer vilket ställer nya krav på organisationen. Samtidigt ska repertoaren hålla samma

¹⁵ G. Yukl, *Leadership in organizations*, (Upper Saddle River, NJ. 2002) s 431

¹⁶ M. Döös & L. Wilhelmson, *Delat ledarskap – en trend i vardande?*, Arbetsliv i omvandling (Stockholm, 2003)

¹⁷ Upplevelseindustrin 2003. *Statistik och jämförelser*. s. 25

eller ännu högre nivå för att kunna stå emot en ökad konkurrens. Tidigare har kulturorganisationer inte behövt mäta sina framgångar i ekonomiska termer, men det nya hårdare ekonomiska klimatet gör att de befinner sig i en ny situation. Den förändring som skett kallas ekonomisering och innebär att fokus har flyttats från konsten till vinsten¹⁸. Det räcker inte längre med att "bara" vara en teater utan kulturorganisationerna drivs mer och mer som vilket företag i näringslivet som helst och tvingas att profilera sig på marknaden och tänka strategiskt. Inom kulturvärlden finns det naturligtvis en stor rädsla för att dessa nya ekonomiska krav ska leda till en kommersialisering av kulturen och en utarmning av kvaliteten. Kritikerna till ekonomiseringen av kulturen menar att kultur och ekonomi befinner sig i två helt olika världar och är omöjliga att förena. Det finns dock de som inte är lika kritiska till denna fusion och menar att:

"Kulturen behöver högre grad av ekonomisk kompetens och mer affärsutveckling, så att organisationerna blir effektivare och självständigt kan tjäna mer pengar".¹⁹

Poängen med att skapa större ekonomisk kompetens är att den eventuella vinsten kan användas för att skapa mer konst, och då både smal och bred konst.

På ledningspositioner inom kultursektorn har det sedan lång tid tillbaka suttit människor som själva varit konstnärligt verksamma. På teatrarna är det ofta en regissör som är VD och teaterchef. Detta brukar motiveras med att det är den konstnärliga visionen som måste vara drivande. På de största statliga/kommunala scenkonstinstitutionerna i Stockholm; Kungliga Dramatiska Teatern, Kungliga Operan och Stockholms Stadsteater (hädan efter kallade Dramaten, Operan och Stadsteatern) arbetar mellan ca 350 och 550 personer. De anställda består av både fast anställda och frilansare/projektanställda och det finns ca 40 olika yrkesroller representerade, allt från skådespelare, scenografer, maskörer, skräddare, tekniker, snickare, målare till marknadsförare och ekonomer. Vad detta visar är att en teater består av många komponenter och många yrkesroller som ska drivas mot ett och samma mål, den slutgiltiga produktionen/föreställningen. Som tidigare nämnts har förutsättningarna förändrats för dessa organisationer, deras statliga/kommunala finansiering har minskat, samtidigt som de konkurrerar i en värld med en större och större upplevelseindustri.

¹⁸ Okänd författare, *Kulturen i Siffror 2008*. (2007) s. 8.

¹⁹ E. Widlund, *Konsten och kulturen*, blogg. (2008-11-24)

Den franske sociologen Pierre Bourdieu delar upp samhället i olika fält, inom vilka olika regler och hierarkier råder. Han pratar även om kapital i form av kunskap eller medfödd kompetens. Enligt Bourdieu är det inte helt enkelt för en person med insikt och kunskap om sitt eget fält att förflytta sig till ett annat. Här handlar det om att två olika världar/fält ska mötas och på bästa sätt samverka för att uppnå ett så bra resultat som möjligt, inte bara ett ekonomiskt resultat utan även konstnärligt. Att vara ett framgångsrikt kulturföretag och samtidigt hålla hög konstnärlig kvalitet är en svår balansgång och frågan är om en ensam ledare kan lyckas uppnå alla dessa mål, då det krävs stor konstnärlig, ekonomisk och organisatorisk kompetens.

1:4 Problemformulering och frågeställning

Är ett delat ledarskap inom de stora scenkonstinstitutionerna i Stockholm en arbetsform att föredra i den nya kulturpolitikens spår? Därför ställer vi följande frågor:

- Hur ser personer på en ledande position inom en stor kulturorganisation på ledarskap?
- Kan man tänka sig en arbetsform där ledarskapet är delat mellan en teaterchef och en ekonomisk VD?
- Råder det en maktkamp mellan det ekonomiska och det kulturella fältet?

1:5 Syfte

Det övergripande syftet med den här uppsatsen är att undersöka om delat ledarskap inom de stora kulturinstitutionerna i Stockholm är en möjlig arbetsform, samt ta reda på om det råder motsättningar mellan det kulturella och det ekonomiska fältet.

1.6 Avgränsningar

Det finns exempel i Sverige på olika typer av delat ledarskap i kultursektorn, till exempel Göteborgs Operan och Malmö Stadsteater. Dock har vi valt att titta på de tre största scenkonstinstitutionerna i Stockholm, Dramaten, Operan och Stadsteatern, som alla finansieras via statliga eller kommunala anslag. Att undersöka ledarskap i kultursektorn på ett nationellt plan skulle bli alldeles för omfattande. Då det är ledarskapet vi undersöker har vi valt att intervjua personer på en ledande position på de tre institutionerna. Eftersom vi inte undersöker vilka krav eller förväntningar de anställda har på en VD har vi helt enkelt valt bort all övrig personal även om vi tycker att det vore väldigt intressant att jämföra personalens och ledarens syn på ledarskapet.

1.7 Definitioner

Kulturinstitution

Med kulturinstitution menar vi en kulturorganisation som får statliga eller kommunala anslag för att existera. De har ett styrbrev från regeringen eller kommunen och är allmänt kända och etablerade i det svenska samhället. Deras existens är inte hotad och deras tid behöver inte tas i anspråk för att rättfärdiga sin existens. Nationalencyklopedin beskriver en institution på detta sätt:

” [...] erkända sociala institutioner är familjen, staten, marknaden, sjukvården, idrotten, vetenskapen, konsten, vissa helgdagar. Förutom normer och konventioner innefattar de flesta institutioner även omgivande fysiska betingelser såsom byggnader, maskiner och kommunikationssystem. Tillsammans bildar institutioner inom en viss samhällssfär ett institutionellt system, dvs. en relativt avgränsad enhet av ömsesidigt beroende, samverkande delar.”²⁰

²⁰ Nationalencyklopedins nätupplaga (2009)

Delat ledarskap – en möjlig arbetsform inom en scenkonstinstitution?

Delat ledarskap

När vi i fortsättningen använder oss av begreppet delat ledarskap syftar vi till det funktionellt delade ledarskapet, det vill säga en ekonomisk VD och en teaterchef som har ett gemensamt ansvar för organisationen och dess helhet. Ett jämlikt ledarskap där den ekonomiska VD:n ansvarar för de ekonomiska, administrativa och organisatoriska frågorna och teaterchefen fokusera på den konstnärliga processen.

2. METOD

I detta avsnitt redovisas forskningsansats, arbetsmetod och tillvägagångssätt vid insamlandet av data. En diskussion förs även om studiens validitet och reliabilitet.

2.1 Forskningsansats/Vetenskapssyn

Denna studie utgår från redan befintliga teorier och har en deduktiv forskningsansats. De valda teorierna ligger till grund för en jämförelse som görs mellan den insamlade empirin och de slutsatser som kommer att dras i analysen. Som tidigare nämnts är ämnet ledarskap väldigt komplext och det är svårt att vetenskapligt bevisa vilken teori eller vilket sätt att leda som är det mest riktiga.

2.2 Forskningsmetod

Eftersom vår studie är småskalig och inte baseras på beräkningar och statistiska analyser har vi valt en kvalitativ forskningsansats. På detta sätt anser vi att vi får en djupare och mer detaljerad insikt i ämnet och i det empiriska materialet. Genom att göra fyra intervjuer på de tre nämnda kulturinstitutionerna samlar vi in material för att senare göra en analys.

Intervjuerna kommer att vara strukturerade, samma frågor kommer i den mån det går ställas till de fyra intervjupersonerna för att på bästa sätt samla in data där det går att dra paralleller och analysera svaren. Vid analysen kommer vi först att försöka få ett helhetsintryck av meningsinnehållet och hitta centrala teman. Därefter sker en kodning och det som är relevant för forskningen lyfts ut, för att avslutningsvis dra slutsatser och göra en sammanfattning. Detta innebär att förhållningssättet kommer att vara hermeneutisk vid tolkningen av empirin.

2.3 Val av respondenter

Anledningen till att vi valt just dessa tre institutioner är att vi finner dem intressanta ur flera olika aspekter. De är organisationer av samma storlek, finansiering och dignitet. I vår ursprungsplan låg att få intervjua Marie-Louise Ekman VD för Dramaten och Benny Fredriksson VD för Stadsteatern, men båda har på grund av tidsbrist inte kunnat delta i vår studie. Istället har vi fått möjlighet att träffa vice VD för dessa två teatrar. Vi har gjort ett strategiskt val då vi intervjuat Operans VD Anders Franzén, Stadsteaterns vice VD Christina Olsson, Dramatens vice VD Mikael Brännvall och tidigare VD:n på Dramaten Staffan Valdemar Holm, som var teaterchef på Dramaten mellan 1 september 2002 och 31 december 2008. Eftersom det just är ledarskapet och tankar kring detta ämne som vi valt att fokusera på, har det för oss känts lämpligt och naturligt att välja personer som befinner sig på denna position eller personer i dess absoluta närhet.

Anledningen till att vi valde att intervjua två personer på Dramaten var att den nuvarande VD:n och teaterchefen Marie-Louise Ekman inte hade möjlighet att träffa oss, samt att Mikael Brännvall kände sig osäker på om han skulle kunna tillföra vår uppsats något då han är ny på posten som vice VD. Därför ansåg vi det adekvat att intervjua Staffan Valdemar Holm.

2.4 Intervjuteknik

Tre av intervjutillfällena ägde rum på respektive persons kontor och då användes en diktafon under samtalets gång samtidigt som vi båda tog anteckningar. Diktafonen är en fördel då det i efterhand går att kontrollera och spela upp intervjun. Intervjuerna varade under olika lång tid på grund av att de intervjuade hade olika möjligheter till att avsätta tid för intervju. Intervjuerna med Anders Franzén och Christina Olsson varade mellan en och två timmar, medan Mikael Brännvall hade möjlighet att avsätta en halvtimme. Den fjärde personen, Staffan Valdemar Holm, intervjuades via telefon då han befann sig utomlands och det samtalet varade i ca 15 minuter. Vid det tillfället togs bara anteckningar.

2.5 Validitet/tillförlitlighet

Det senaste årets intensiva kulturdebatt i media, kulturutredningens presentation och reaktioner på denna, gör att det i princip är en omöjlighet att helt frigöra sig från egna värderingar och därmed kan ett validitetsproblem uppstå. Vi ska dock försöka ha ett kritiskt förhållningssätt till detta. Vi är i allra högsta grad medvetna om att vi gör tolkningar av våra informanternas yttranden, men gör inte anspråk på att leverera en objektiv sanning. Däremot hoppas vi kunna bidra med en ökad förståelse kring ledarskap inom kultursektorn till andra som vill forska vidare i ämnet.

Det är även viktigt att komma ihåg att de intervjuade representerar bara sig själva och sina egna åsikter. Organisationens struktur är naturligtvis att uppfatta som fakta men på de mer personliga frågorna svarar de intervjuade utifrån sig själva och sina erfarenheter. Detta gör att de svar vi fått endast kan ses som ett sätt att se på till exempel delat ledarskap. Svaren är alltså mycket subjektiva och hade vi intervjuat fyra andra personer skulle vi möjligtvis ha kommit fram till andra slutsatser.

2.6 Val av litteratur

För att skapa oss en större förståelse och inblick i ämnet ledarskap, delat ledarskap och kulturpolitik har vi sökt information i litteratur, tidningsartiklar och forskningsrapporter. Artiklar och forskningsrapporter har vi hittat via Internet. Förutom intervjuerna kommer även andra dokument så som hemsidor och årsrapporter från de berörda teatrarna att ligga till grund för vår analys.

3. TEORETISK REFERENSRAM

Här kommer vi till att börja med att föra en mer generell diskussion om de teorier som finns inom området delat ledarskap för att sedan utmytna i de två teorier vi valt att fokusera på.

3.1 Teoretisk diskussion

På områdena organisation och ledarskap finns det flera teorier presenterade. Om ledarskap finns det även mycket skrivet i form av biografier av framgångsrika ledare och böcker som hjälper dig att bli en bättre ledare, dessa är av mycket skiftande kvalitet och framför allt inte vetenskapliga. Tyvärr är området delat ledarskap ganska outforskat och teorierna är få. Ett stort intresse för ämnet har dock lett till att flera studier har genomförts och att allt fler intresserar sig för området. I USA har forskningen kommit lite längre och det finns en tro på att delat ledarskap är en framtidsmodell. Om ledarskap och delat ledarskap i kultursektorn har det knappt skrivits något och framför allt inte skett någon forskning. Denna uppsats tar sitt avstamp i en kulturpolitik som är i förändring, kulturorganisationerna möter allt hårdare ekonomiska direktiv vilket i sin tur ställer nya krav på organisationen och dess ledare. Två olika världar, företagsekonomi och konst, ska mötas och fogas samman och bli till en fungerande verksamhet. Därför har vi i denna uppsats valt att fokusera på två teorier. Den ena är Pierre Bourdieus tankar kring fält och kapital och den andra Marianne Döös och Lena Wilhelmssons teori i delat ledarskap.

Ekonomi och konst är två olika fält som i allt större utsträckning möts i kulturorganisationer. I den kulturdebatt som gått att följa i svensk media finns det en motsättning mellan dessa fält och att titta på denna motsättning utifrån Bourdieus tankar finner vi intressant.

Marianne Döös, docent i pedagogik och forskare kring organisatorisk utveckling, och Lena Wilhelmsson, fil dr i pedagogik, presenterar i sin teori olika typer av delat ledarskap. Döös och Wilhelmssons teori känns mycket relevant, konkret och applicerbar på en kulturorganisation. Det är framför allt en av deras modeller på delat ledarskap som vi kommer att lyfta fram, funktionellt delat ledarskap. Denna form av delat ledarskap tror vi kan vara ett framtids scenario för kulturvärlden.

3.2 Pierre Bourdieu - kapital och fält

När Pierre Bourdieu talar om begreppet kapital menar han inte bara i form av pengar utan även materiella tillgångar och kännedom eller kunskap inom ett område. Det finns tre olika former av kapital, det kulturella, det ekonomiska och det sociala. Kapitalet finns nedärvt i kroppen, detta kallar Bourdieu för habitus, det vill säga "resultatet av sociala erfarenheter, kollektiva minnen, sätt att röra sig och tänka som ristas in i människors kroppar och sinnen"²¹. Bourdieu menade att en person under sin livstid kan utöka sina olika kapital och på så sätt förflytta sig i de sociala hierarkier som samhället består av²².

De kapital vi kommer att rikta in oss på är det ekonomiska och det kulturella. Ekonomiskt kapital handlar både om materiella tillgångar men också om kunskap om ekonomi. Det kulturella kapitalet är kunskap om finkulturen, utbildning och ett kultiverat språk. När Bourdieu talar om finkulturen är det inte vilken "kultur" som helst utan den som är knuten till makthierarkier. Det är den kultur som är den legitima och som erkänns i skolan. Det är alltså inte frågan om det breda antropologiska kulturbegreppet där kultur är liktydigt med livsformer i största allmänhet. Enligt Bourdieu är arbetarklass- och invandrarkulturer, som i många fall är dominerande, exempel på icke erkända kulturer. De är erkända kulturer enligt det antropologiska kulturbegreppet men räknas inte i praktiken i strider där det ska avgöras vem som ska nå positioner av betydelse.²³ När Bourdieu talar om fält menar han ett område eller utrymme där en maktkamp pågår²⁴.

"Ett fält uppstår när människor strider om symboliska och materiella tillgångar som är gemensamma för dem."²⁵

Varje fält har sina egna koder och regler och där olika kapital dominerar. Makten ligger hos den eller de som har det högsta relevanta kapitalet som är viktigt för just detta fält. Dessa människor kommer även att utveckla strategier för att bevara sin status. Bourdieu menar vidare att fält interagerar med varandra men är hierarkiskt ordnade. För att något i Bourdieus mening ska kunna räknas som ett fält krävs att det finns specialister på området, institutioner

²¹ D. Broady, *Kulturens fält. Om Pierre Bourdieus sociologi*. Uppsats (1988) s 59-88

²² P. Bourdieu, *Kultursociologiska texter*. (Stockholm, 1994) s 287

²³ D. Broady, *Kulturens fält. Om Pierre Bourdieus sociologi*. Uppsats (1988) s 59-88

²⁴ P. Dolan, *Etik och estetik, hur kommer det till uttryck i förstagångsmammors konsumtion av barnprodukter*. C-uppsats (Lund, 2007)

²⁵ D. Broady, *Kulturens fält. Om Pierre Bourdieus sociologi*. Uppsats (1988) s 59-88

och erkända värdehierarkier. För att ta sig in på ett nytt fält krävs kompetens i form av kunskap, kontakter, vänskapsband, kärleksförhållanden och allmän kunskap om fältet (till exempel teatrar, recensenter, kulturtidskrifter, regissörer och så vidare). Den som träder in på ett nytt fält måste visa att han/hon accepterar allmänna föreställningar om vad som är värdefullt. Inom de kulturella fälten kämpar människor för det gemensamma inom fältet som står på spel.²⁶

3.3 Delat ledarskap

Historiskt sett är delat ledarskap inget nytt. Redan under romarriket utövades styrformen, då i syfte att undvika maktmissbruk²⁷. Idag är syftet kanske ett annat men verkar vara mer kontroversiellt. Döös och Wilhelmsson menar att de möter stor förvåning och avståndstagande då de presenterar resultat från sina studier. De upplever att det finns en stark skepticism mot att ledarskap är något man delar på. Många ser till och med delat ledarskap som en total omöjlighet eftersom det ligger avancemang och status i att nå chefsposten och det är inget man är villig att dela. Döös och Wilhelmsson menar att kraven på och förutsättningarna för chefer och ledare inom arbetslivet inte ser likadana ut idag som det gjorde tidigare.²⁸ Från att ha varit en person som huvudsakligen ansvarat för planering av ekonomin, strukturera organisationen och underlätta arbetsuppgifter, till att idag även vara den som influerar andra att nå ett gemensamt mål²⁹. En chef förväntas vara ensam och samtidigt klara av många olika roller.

Delat ledarskap handlar om ett samarbete i en ledningsposition och finns i olika former, samledarskap, skuggledarskap, funktionellt delat ledarskap och matrisledarskap. De olika varianterna hålls isär av i vilken utsträckning arbetsuppgifter respektive ansvar och befogenheter är gemensamma eller uppdelade.³⁰

²⁶ D. Broady, *Kulturens fält. Om Pierre Bourdieus sociologi*. Uppsats (1988) s 59-88

²⁷ E. Wistrand, *Politik och litteratur i antikens Rom* (Göteborg. 1978)

²⁸ M. Döös & L. Wilhelmson, *Delat ledarskap – en trend i vardande?, Arbetsliv i omvandling*. (Stockholm 2003)

²⁹ G. Yukl, *Leadership in organizations* (Upper Saddle River, NJ. 2002)

³⁰ M. Döös, L. Wilhelmson & Å. Hemborg, *Delat ledarskap som möjlighet. Förnyelse på svenska arbetsplatser.- balansakter och utvecklingsdynamik*. (Stockholm, 2003) s 182-211

Figur 1

Olika former av delat ledarskap – en försöksvis indelning.

	<i>Gemensamma arbetsuppgifter</i>	<i>Uppdelade arbetsuppgifter</i>
<i>Ansvar/befogenheter gemensamt</i>	Samledarskap	Funktionellt delat ledarskap
<i>Ansvar/befogenheter uppdelat</i>	Skuggledarskap	Matrisledarskap

Källa: Döös m fl 2003.

Samledarskap innebär ett formellt likställt delat ledarskap. Samledarskapet karaktäriseras av att såväl arbetsuppgifter som ansvar och befogenheter är gemensamma.³¹

I det funktionellt delade ledarskapet har ledarna ansvar och befogenheter gemensamt för helheten, men man har en uppdelning på så vis att man sköter olika arbetsområden. Till exempel kan den ena ha hand om marknadsfrågor medan den andra sköter produktionen, vilket bland annat innebär att det är olika medarbetare man är chef för. Ledarna är hierarkiskt sidoordnade i förhållande till varandra, det vill säga ingen är överordnad den andre.³²

Skuggledarskapet karaktäriseras av att två personer i stor utsträckning gör samma arbetsuppgifter, men den formella ledaren fattar besluten och följs av sin medledare som inte syns särskilt mycket utåt.³³

I matrisledarskap är vare sig arbetsuppgifter eller ansvar och befogenheter gemensamma. Det man delar är att vara ledare eller chef för samma medarbetare. Ett exempel på detta är när en person ansvarar för produktutveckling och en annan för medarbetarnas kompetensutveckling. I korsningen förväntas man samverka för verksamhetens bästa.³⁴

³¹ M. Döös & L. Wilhelmson, *Delat ledarskap – en trend i vardande?*, *Arbetsliv i omvandling* (Stockholm 2003) s 335

³² ibid

³³ ibid

³⁴ ibid

4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras resultatet av vår empiriska undersökning. Vi börjar med en kort presentation av de valda institutionerna och därefter resultatet av de fyra intervjuerna. Detta kommer tillsammans med våra teorier att ligga till grund för vår analys och slutsats.

4.1 Presentation av de tre institutionerna

Operan, Dramaten och Stadsteatern är alla tre aktiebolag. Operan och Dramaten har samma huvudman, staten, medan Stadsteatern ägs av Stockholms stad. Aktiebolag är den vanligaste formen för de stora scenkonstinstitutionerna i Sverige.

Kungliga Operan är Sveriges nationalscen för opera och balett och har varit det sedan 1773, då den första föreställningen gavs. Under 2008 har Operan, genom föreställningar och andra arrangemang, varit publikt tillgänglig vid 1 559 tillfällen. Under samma år var totalt 551 personer anställda fördelat på konstnärlig, teknisk och administrativ personal, där huvuddelen består av konstnärlig personal, 241 tillsvidareanställda och 42 extraanställda. Enligt årsredovisningen för 2008 uppgick det statliga anslaget till 383 miljoner kronor.³⁵

Kungliga Dramatiska Teatern grundades av Gustaf III 1788. Dramaten är Sveriges nationalscen med ansvar för att framföra den klassiska dramatiken, nyskriven svensk och utländsk dramatik samt dramatik för barn och ungdom. Under 2008 har 30 produktioner gjort och 928 föreställningar spelats på Dramatens olika scener. Dramaten har även en turnerande verksamhet och 154 föreställningar har spelats runt om i landet under det gångna året. Teatern har ca 330 fast anställda varav 90 skådespelare. Inräknat extrapersonal är drygt 800 personer verksamma på Dramaten varje år. Det statliga bidraget uppgick till 202 miljoner kronor.³⁶

Stockholms Stadsteater AB invigdes 1960 och består idag av nio scener som bland annat rymmer verksamheterna Unga Klara, Marionetteatern, Klara soppteater och Stockholms Stadsteater Skärholmen och Parkteatern som spelar runt om i Stockholm sommartid. Under

³⁵ http://www.operan.se/upload/PDF/arsredovisning_webb.pdf (2009-05-17)

³⁶ <http://www.dramaten.se/Dramaten/Om-Dramaten/Arsredovisning/> (2009-05-17)

2008 gavs 1628 föreställningar i teaterns regi. Stockholms stadsteater har drygt 300 årsverken, varav två tredjedelar är tillsvidareanställda och en tredjedel frilansare. Det offentliga bidraget 2008 låg på ca 47 miljoner kronor.³⁷

4.2 Intervju med Christina Olsson vice VD på Stadsteatern

Christina Olsson är civilekonom och har hela sitt liv arbetat inom det som hon kallar non-profit sektorn, en sektor som inte drivs av vinst. Hon har arbetat på Stockholms Stadsteater sedan oktober 1982. Stadsteatern är helt ägd av Stockholms stad och fördelarna med att vara ett aktiebolag tycker Christina Olsson är att det ger en ökad självständighet. Styrelsen är politiskt tillsatt utav kommunfullmäktige, de beslutar om budget, tillsätter VD och ger vissa ägardirektiv alltså inriktningar, till exempel ökad verksamhet mot barn/ungdomar, eller för en ökad internationalisering. Styrelsen har det bredare perspektivet medan allt annat beslutas inom teatern. Alla konstnärliga beslut fattas av VD:n /teaterchefen Benny Fredriksson. Där är han allena rådande. Han har själv tillsatt olika referensgrupper som han för dialog med, men det är han som i slutändan fattar alla beslut. Närmast Benny Fredriksson sitter vice VD och ekonomichef Christina Olsson. Hon har, i ett tätt samarbete med teaterchefen, ansvar för de ekonomiska frågorna.

Rent organisatoriskt är det styrelsen som sitter högst upp, därefter kommer VD/teaterchef och vice VD. Under dem delas organisationen in i en administrativ- och en konstnärlig avdelning för att sedan grenas ut i en linje- och matrisorganisation bestående av olika konstnärliga ledare, verksamhetschefer och producenter. De har i sin tur ett delegerat ansvar för sin administration och ekonomi där de gör sin planering och budget och som sedan diskuteras med vice VD och VD. I den konstnärliga processen är det ett samspel och en massa olika dialoger som pågår mellan personer, grupper och constellationer. Så inofficiellt fattas en mängd snabba beslut hela tiden på alla nivåer men officiellt är det VD:n som står för beslutsfattandet.

Christina Olsson menar att teatern, samtidigt som den är väldigt rörlig med ett trettiotal produktioner om året, är en väldigt hierarkisk och konservativ organisation och måste också vara det. De stora dragen som repertoarplanering och det som styr och påverkar alla andra

³⁷ http://www.stadsteatern.stockholm.se/media/Arsredovisning_2008.pdf (2009-05-17)

beslut måste fattas av en teaterchef. Hon tillhör de som anser att en VD på en institution ska vara konstnär och tror inte på att man sätter en administratör på VD posten.

"Till syvene och sist är besluten konstnärliga. De har ekonomiska konsekvenser men det ska inte vara ekonomiska beslut som har konstnärliga konsekvenser. Min roll är väldigt mycket att tala om vad det blir för konsekvenser men besluten ska vara konstnärliga".³⁸

Även om hon som ekonomichef arbetar väldigt nära teaterchefen ser hon inte att de ens informellt har ett delat ledarskap eftersom hon anser att ekonomi och administration på en teater är en servicefunktion. Att vara teaterdirektör är ett väldigt ensamt arbete, sen kan personal runt omkring vara med och ge input, men besluten fattas utav en person. Ledarskap inbegriper en inbyggd delegering där det är nödvändigt att människor runt om VD:n måste våga sticka ut hakan och fatta egna beslut, annars skulle det aldrig fungera, menar hon. Det förtroendet måste finnas.

Ekonomi är dock hela tiden en faktor att ta med i beslutsprocessen, den ekonomiska dialogen är ständigt närvarande och påverkar de konstnärliga besluten. Det gäller för en VD/teaterchef att han eller hon kan lyssna på och ta in de ekonomiska aspekterna. Hela grundtanken med AB menar Christina Olsson är att det är styrelsen och VD:n som får ansvarsfrihet. Det är ju ingen annan som kommer in i bilden om det är oegentligheter och på en teater ska det högsta hönset vara konstnären och inte ekonomin, även fast den har en viktig roll att spela. Hon ser inte att man skulle kunna ha ett delat ledarskap eftersom hon tror att organisationen blir för personberoende och att det kan vara svårt att hitta de rätta personerna som ska arbeta ihop.

På frågan om ekonomi fått en större plats i organisationen säger hon både och. Det har blivit tuffare och kraven på effektivisering ökar men det bemöter de genom att decentralisera organisationen. Producenter och avdelningschefer har ett ansvar och de ekonomiska besluten ligger väldigt nära verksamheten. Generellt upplevs det på teatern att ekonomin tar större plats, de har i två olika omgångar sedan 2004 varit tvungna att minska på antalet anställda på grund av pengabrist.

³⁸ Olsson Christan, vice VD Stockholms Stadsteater under en intervju med författarna 2009-04-28

Christina Olsson ser inte att det finns ett motstånd mellan kultur och ekonomi. Hon tycker att de arbetar mycket med att se ekonomin som en möjliggörare. Stadsteatern vill inte uppfattas som nejsägare och de arbetar hela tiden med ett närmande mellan ekonomin och verksamheten, vilket leder till en kostnadsmedvetenhet hos hela personalstyrkan. Alla ska ha insyn i ekonomin och förstå rutiner, allt för att öka förståelsen på alla nivåer inom organisationen.

Kulturens värde i hennes ögon är att försvara demokratin, de mänskliga rättigheterna, ställa de svåra frågorna och ge en röst åt dem som kanske inte har det i samhället. Hon menar också att när man läser den senaste kulturutredningen se ser man på kulturen utifrån marknaden och nyttoaspekter men kulturen ska inte vara nyttig. Kulturen ska inte anpassa sig till samhället, kulturen är med och driver samhällsutvecklingen. Hon talar också om vikten av en nationell kultur som staten måste vara beredd att betala för. Samtidigt som Stadsteatern försöker möta de ekonomiska direktiven tror Olsson att den nedbantning som sker bland annat inom kulturen är farlig. Resultatet av neddragningarna märks inte här och nu men däremot kommer kommande generationer bli lidande om det fortsätter.

4.3 Intervju med Mikael Brännvall vice VD på Dramaten

Mikael Brännvall är i grunden jurist men har även en sjöofficers utbildning och har arbetat med personal- och organisationsfrågor inom flottan. År 2000 blev han anställd som personalchef på Dramaten. Han tycker att Dramaten är en intressant arbetsplats ur ett personalperspektiv, främst för de många yrkesgrupper, de komplicerade processerna och organisatoriska utmaningarna som finns där.

Från årsskiftet 2008-09 är Mikael Brännvall vice VD på Dramaten. Han har dock fortfarande ansvar för personalfrågorna samt är VD:n Marie-Louise Ekmans ställföreträdare. I uppdraget som vice VD ligger det även att vara sekreterare i styrelsen och delaktighet i processerna runt styrelsearbetet. Han har även mycket kontakt med ägarna, det vill säga kulturdepartementet. Mikael Brännvall ser att det är hans roll att ge VD:n stöd i ledningen av teatern vad det gäller allting utom det konstnärliga, alltså hela den administrativa sidan.

Hans roll som personalchef ser något annorlunda ut i dag som vice VD. Tidigare jobbade han mer med strategiska personalfrågor och det är sånt som han nu fått delegera. Han går inte längre in i enskilda fall, nu rör det sig mera om övergripande frågor kring organisationen.

Organisatoriskt är Dramaten både en linje- och matrisorganisation. Högst upp finns det en stabssektion med VD/teaterchef Marie-Louise Ekman som är ytterst ansvarig, vice VD Mikael Brännvall är administrativ rådgivare och chefsdramaturgen Magnus Florin är konstnärlig rådgivare. Därefter kommer det två olika nivåer där den första kallas avdelningar med avdelningschefer och den andra för sektioner med sektionschefer. De har ett formellt personalansvar och ett ekonomiskt ansvar med budgetuppföljning.

Det är den andra delen av matrisen, säger Brännvall, är Dramatens produktioner. Varje föreställningsprojekt leds av en regissör och en producent i ett delat ledarskap, där producenten ansvarar för det administrativa/organisatoriska och ekonomiska och regissören har det konstnärliga ansvaret.

Mikael Brännvall och Marie-Louise Ekman har ett nära samarbete men Ekman har alla de ansvarsfrågor som formellt följer en VD roll. Ansvar kring personalfrågor och ekonomifrågor ligger hos linjeorganisationen. Ansvaret flödar ut från en VD som sedan delegerar arbetsuppgifter nedåt i organisationen.

Dramaten skiljer sig från Operan och Stadsteatern på så sätt att de har en personalchef och inte en ekonomichef som vice VD. I rollen som vice VD måste man kunna tillföra någonting och då är det viktigt att man kunna fungera tillsammans med VD:n, man måste kunna komplettera varandra, menar Brännvall. Att driva en teater handlar väldigt mycket om personal såväl som ekonomifrågor, det är en extremt personalintensiv verksamhet. Därför tycker han att det är rimligt att koppla ihop ett uppdrag som vice VD med personal och organisationsfrågor, likaväl som med ekonomiska. Han anser att eftersom de ekonomiska kraven på institutionerna har blivit större så är det bra att ekonomichefen inte belastas med vice VD uppgifterna. På så sätt står Dramaten ganska starkt kompetensmässigt i de frågorna, tycker Brännvall. Han menar också att det finns en hel del förutfattade meningar om kultur och ekonomi och att motståndet kultur/ekonomi är en generationsfråga.

På Dramaten har det traditionellt sett alltid varit så att VD:n och teaterchefen varit en och samma person. I VD uppdraget ingår formella VD uppgifter och som teaterchef ligger det att vara ansvarig för den konstnärliga verksamheten, men det skulle kunna vara två olika personer om man ville det. Ett delat ledarskap, tycker Mikael Brännvall, beror ju väldigt mycket på vad det är för personer och vilken kompetens man har och hur man arbetar tillsammans. På Dramaten har de ett gemensamt ledarskap, men inte på så sätt att de delat upp de konstnärliga bitarna i en korg och resten i en annan och så delar de på det. I praktiken är han med och hjälper Ekman i beredningen av olika ärenden som ligger utanför det som är rent konstnärligt. Samtidigt hänger frågorna ihop, alla konstnärliga beslut är också ekonomiska beslut. Dramaten har vaken ett formellt eller informellt delat ledarskap däremot skulle man kunna se Brännvall som Ekmans förlängda arm. Allt är fortfarande så nytt, de är fortfarande i den fasen där de försöker famna och förstå allt. Det är många organisatoriska förändringar på gång, där vi är väldigt aktiva båda två, säger Brännvall. Deras rutiner är ännu inte normaliserade så det är svårt att exakt veta hur samarbetet i framtiden kommer att se ut. Överlag tycker Brännvall att ledarskap är väldigt underutvecklat inom scenkonsten, att det finns en låg kunskapsnivå kring detta. Här finns det mer för scenkonsten att hämta.

4:4 Intervju med Staffan Valdemar Holm tidigare VD/teaterchef på Dramaten

Staffan Valdemar Holm är utbildad regissör i Köpenhamn. Han har även läst teater-, konst- och litteraturvetenskap på universitetet. På frågan om han har någon ledarskapsutbildning svarar han ”den bästa ledarskapsutbildningen, det militära”. Efter sin militärtjänstgöring fick han en vidareutbildning som plutonschef.

Staffan Valdemar Holm var VD/teaterchef på Dramaten mellan den 1 september 2002 och 31 december 2008. När han tillträdde som teaterchef fanns inte någon konstnärlig diskussion i ledningsgruppen där alla de olika avdelningarna var representerade. Därför startade han det konstnärliga rådet som likställdes med ledningsgruppen där man diskuterade det konstnärliga.

Under sin tid som VD stärkte Holm vice VD posten som innehades av den administrativa chefen Staffan Rydén. De hade ett delat ledarskap som Holm tycker var näst intill formellt.

Officiellt hade Dramaten en VD som fattade de slutgiltiga besluten och som hade sista ordet, men inofficiellt delade Holm och Rydén ansvaret mellan sig. Holm valde att göra på detta sätt eftersom han såg det som sin uppgift att höja den konstnärliga nivån på teatern och att det var en omöjlighet att själv axla alla de komplexa uppgifter som tillskrivs en teaterchef för de stora scenkonstinstitutionerna. Just detta med uppdragets komplexitet och fullkomligt orimliga kompetenskrav ser Holm som den största anledningen till ett delat ledarskap. Då kan den konstnärliga teaterchefen koncentrera sig på det den är bra på medan den ekonomiske VD:n fokuserar på sitt kompetensområde. Vid en omorganisation lik den som Ingrid Dahlberg (VD på Dramaten 1997-2002) gjorde, med nedskärningar och tuffa beslut, kan det krävas en ledare som kan peka med hela handen, menar Holm. Hans uppdrag var dock, som redan nämnts, av annan karaktär. Även om Staffan Valdemar Holm säger att det ibland kan krävas en ledare tycker han att man ska eftersträva ett helt delat ledarskap som består av två stycken ledare, en konstnärlig och en ekonomisk. Den konstnärliga ledaren är ansiktet utåt, men ansvaret är likväl delat.

Holm förespråkar ett delat ledarskap där de två ledarna ska stå och falla med varandra. De ska ha ett kontrakt som löper sida vid sida. Det är viktigt att den konstnärlige ledaren har baskunskaper i ekonomi och en vilja att förstå det ekonomiska. Samtidigt är det viktigt att den ekonomiske VD:n har en insikt i det konstnärliga arbetet. Nackdelarna med ett helt delat ledarskap skulle kunna vara att det ekonomiska tar över, men Staffan Valdemar Holm ser ändå inte detta som ett hot. Eftersom de är beroende av och står och faller med varandra kommer detta inte bli något problem. Det delade ledarskapet är ett framtidsscenario som Holm hoppas se mer av så snart som möjligt.

De rädslor som finns från kulturens sida mot ekonomin tror Holm beror på ett konservativt system och på okunskap. Han ser att det patriarkaliska synsättet sätter käppar i hjulet för det delade ledarskapet, man vill ha ”en pappa” som bestämmer. Det finns även en okunskap om vad arbetet som VD/teaterchef innebär, hur det fungerar och vilka krav som ställs på VD:n och detta bidrar också till ett motstånd mot ett delat ledarskap.

4.5 Intervju med Andres Franzén VD/teaterchef på Kungliga Operan

Anders Franzén har arbetat som VD/teaterchef på Operan i Stockholm i fem år och han har ett år kvar innan han slutar. Innan han tillträdde hade Operans VD/teaterchef varit en person med ett eget konstnärligt förflutet. Detta ändrades när Franzén tillträdde, han har ingen egen erfarenhet som dirigent, musiker eller operaregissör utan har en gedigen arbetslivserfarenhet från att leda konstnärlig verksamhet. Han har ingen teoretisk examen i ledarskap eller organisationsteori men däremot en humanistisk examen och är en självlärd ledare. Som VD för Operan i Stockholm är en av hans viktigaste uppgifter, anser han, att coacha sina medarbetare till att prestera sitt yttersta inom sitt kompetensområde. Ledaren är en stödfunktion och ska använda sin makt till att lyfta andra och skapa kreativitet. Franzéns ledarstil är delegerande och det är viktigt att vara prestigelös och flexibel. På grund av att han inte själv besitter expertkunskaper inom opera eller dans tycker han att det är extra viktigt att låta de konstnärliga ledarna på dans- och operasektionen få fritt spelrum och stort ansvar. Det är oerhört viktigt att han inte bryter deras förtroende eller skapar obalans genom att ifrågasätta deras beslut. Även om det på papperet och rent juridiskt är VD:n som har sista ordet är det viktigt att diskussionen är öppen och kreativ.

Operan är ett aktiebolag som ägs av staten. Det finns en ledningsgrupp och i denna sitter förutom VD/teaterchefen och de två konstnärliga ledarna för dans- och operasektionen, den administrativa chefen som även är vice VD, marknads- och försäljningschefen, orkesterchefen, press- och informationschefen, tekniska chefen, personalchefen, biträdande balettchefen, biträdande operachefen och direktionssekreteraren. Enligt Franzén måste samtalen i denna grupp vara öppna och fria från prestige. Vidare anser han att det är viktigt att det är samförstånd i alla husets delar. En opera som arbetsplats är mycket komplex på grund av att det samlas så många olika yrkesgrupper i ett och samma hus. Detta gör att det är extra viktigt med kommunikation mellan grupperna och detta startar alltså redan på ledningsnivå.

Den administrativa chefen Maria Bratt blev nyligen också vice VD vilket stärker hennes position. Franzén tycker att han och Maria Bratt mer eller mindre har ett delat ledarskap och de arbetar mycket nära varandra. Då de hela tiden måste ta hänsyn till den ekonomiska ramen som finns har hon en mycket viktig position i organisationen. I fortsättningen vill Franzén att vice VD ska synas mer och mer utåt. Vidare tycker han inte att han ensam ska representera Operan utan den person som är ansvarig för det aktuella området ska svara på frågor eller

figurera i media. Även om han tycker att organisationen måste öppnas upp och ska arbeta över sektionsgränserna tror han att det behövs en ensam VD på toppen. Människor vill veta vem som har det sista ordet, även om processen att komma fram till besluten är demokratiska och bygger på en gemensam diskussion, säger Franzén att många möten avslutas med repliker som ”bestämmer du det här då Anders?”. Rollen som teaterchef är helig på en teater och behövs. Att ha ett formellt och helt öppet delat ledarskap tror han alltså inte på men ändå vill han ha ett delat ledarskap i praktiken. För att ett delat ledarskap ska fungera krävs trygga, insiktsfulla och mogna människor.

Rent organisatoriskt är Operan mer komplext än andra konstnärliga stora institutioner tror Franzén. Då de bara har en scen som både dans och opera ska dela på krävs det lång framförhållning i repertoarplaneringen. De facto att ett 40-tal yrkesgrupper är representerade i huset gör inte processen enklare. Han kan dock inte nog poängtera den enorma yrkeskunskap som finns inom husets väggar och den är han mycket stolt över och mån att värna om. Till skillnad från exempelvis Stockholms Stadsteater eller Dramaten kan inte Operan lyfta bort en produktion som går dåligt och enkelt kasta om i repertoaren. Det beror på att de bara har en scen men också på grund av att produktionerna ofta innefattar många människor, ibland så många som ett hundratal. Att ändra kontrakt och att få ihop allas speltider är rent ut sagt en omöjlighet. Därför går produktionerna under flera års tid med intervaller.

Under de fem år som Anders Franzén varit VD har han märkt av en tydlig skillnad i det ekonomiska klimatet. De ekonomiska kraven har ökat samtidigt som Operan har haft ett sparkrav på 20 miljoner. Operan har också blivit lidande av ändrade pensionsregler för dansare, något som ställer till svåra problem och leder till ökade kostnader. Operan lever i en ny ekonomisk verklighet som inte går att bortse ifrån. Det ekonomiska måste kunna ifrågasätta de konstnärliga valen och ibland kräva en billigare lösning, på så sätt har ekonomin alltid det sista ordet. Tyvärr, tycker Franzén, får ekonomin för stor uppmärksamhet inom organisationen men samtidigt menar han att något annat är en omöjlighet då Operan måste hålla sig inom den ekonomiska ramen. Samtidigt poängterar han att om ett samhälle vill ha nationalscenerna kvar och en nationell kultur måste staten vara beredd att betala för det.

5. ANALYS

I detta avsnitt kommer vi att utifrån våra teorier och frågeställningar belysa de empiriska observationer som vi gjort. Analysen kommer att ligga till grund för våra slutsatser och vår avslutande diskussion.

5.1 Ledarskapet på de tre scenkonstinstitutionerna i dagsläget

Idag är det ingen av organisationerna Operan, Stadsteatern eller Dramaten som har ett formellt delat ledarskap. Institutionerna styrs av en VD/teaterchef men det finns ett nära samarbete med respektive vice VD. Ansvarsfördelningen mellan just VD och vice VD ser olika ut på de olika institutionerna. Nämnas bör även att Dramatens nuvarande VD och vice VD endast arbetat tillsammans under några månader och att de därför inte hunnit utarbeta sina roller. I dagsläget finns det ingen uttalad strävan mot ett mer eller mindre delat ledarskap på Dramaten. Rollen som vice VD är att stödja VD:n i det dagliga administrativa och organisatoriska arbetet.

På Stadsteatern arbetar VD och vice VD nära varandra men Christina Olsson framhåller att det inte är frågan om något informellt delat ledarskap. Operans VD Anders Franzén tycker att de på Operan har en form av delat ledarskap. Dels genom att vice VD:n fått en starkare och mer betydande roll inom organisationen men också genom att de har ett nära samarbete. En annan aspekt, som Franzén framhåller som ett exempel på delat ledarskap, är hela ledningsgruppen. Där diskuteras allt som rör teatern och även om det i slutändan är Franzén som VD som fattar besluten har man ofta kommit fram till dem tillsammans. Samarbetet med Operans två konstnärliga ledare, opera- och danssektionen, är också ett exempel på ett delat ledarskap. Det finns alltså flera olika typer av delat ledarskap på Operan menar Anders Franzén. I framtiden hoppas Franzén kunna lyfta fram både de konstnärliga ledarna och vice VD:n i rampljuset och på så sätt förstärka det delade ledarskapet. Men det ser inte ut som om det i framtiden kommer bli frågan om något funktionellt delat ledarskap, i den mening som Marianne Döös och Lena Wilhelmsson pratar om.

På de båda institutionerna, Stadsteatern och Dramaten, har de båda vice VD:arna starka och betydelsefulla positioner och ett mycket nära samarbete med VD/teaterchefen. Även om dem själva poängterar att det inte rör sig om ett informellt delat ledarskap kan paralleller dras till det som Döös och Wilhelmsson betecknar som skuggledarskap. Likheterna ligger i att vice VD:n har hand om och även bereder vissa ärenden för teaterchefen men att det i slutändan ändå är den formelle ledaren som fattar besluten och är ansiktet utåt.

Under Staffan Valdemar Holms ledning hade Dramaten ett mer eller mindre officiellt delat ledarskap. Styrelsen hade inte tillsatt två stycken ledare men Holm själv valde att införa delat ledarskap tillsammans med vice VD Staffan Rydén. Den form av delat ledarskap som Holm valde uppfyller alla kriterier för ett funktionellt delat ledarskap. Holm tillsatte även ett konstnärligtråd som skulle fungera som en arbetsgrupp kring de konstnärliga frågorna. Denna uppdelning som tidigare rådde på Dramaten har den nuvarande VD:n helt valt att lämna. Varför Marie-Louise Ekman, valt att göra på detta sätt går inte att svara på då hon inte haft möjlighet att medverka i studien. Vad som dock är tydligt är att Dramaten tagit steget bort från ett delat ledarskap.

5.2 Ledarnas kulturella och/eller ekonomiska kapital

De nuvarande eller tidigare teatercheferna på de berörda kulturinstitutionerna besitter alla ett kulturellt kapital i den form som Pierre Bourdieu talar om. Marie-Louise Ekman, Benny Fredriksson och Staffan Valdemar Holm har alla tre en bakgrund i ett eget konstnärligt utövande. Anders Franzén har själv inte arbetat som konstnär eller kulturutövare men har ändå ett stort kulturellt kapital genom sina många år inom kultursektorn. Det verkar alltså vara så att det ses som en absolut fördel och kanske även en nödvändighet att inneha ett stort kulturellt kapital för att nå posten som VD/teaterchef på dessa institutioner. De nämnda ledarna hade alla erfarenhet av organisatoriskt arbete eller av att leda organisationer innan de tillträdde som VD/teaterchef på Stadsteatern, Operan eller Dramaten. Ingen av dem har dock någon formell utbildning i ledarskap, ekonomi eller organisation. Trots att de alltså har ett ekonomisk kapital har de alla ett betydligt högre kulturellt kapital. Detta vittnar om en syn på ledarskapet i dessa organisationer som säger att ett ekonomiskt/organisatoriskt kunnande inte är avgörande för att tillträda som VD/teaterchef.

Mikael Brännvall och Christina Olsson besitter både ett ekonomiskt och ett kulturellt kapital genom sina utbildningar, sitt arbete och sina erfarenheter. Ingen av de två vice VD:arna har upplevt något problem med att ta sig in i dessa kulturorganisationer även om de kommer från en annan bakgrund. Detta kan bero på att deras kompetens är eftertraktad och behövd då teatercheferna inte själva förfogar över den kunskapen.

5.3 Är ett funktionellt delat ledarskap ett alternativ?

Överlag kan man säga att våra respondenter representerar olika ställningstaganden till delat ledarskap i kultursektorn. På ena kanten återfinns synen av att en ensam konstnärlig ledare behövs i toppen av en scenkonstinstitution. De konstnärliga besluten ska prioriteras och det får inte vara ekonomin som styr över dessa. Naturligtvis måste denna ledare delegera uppgifter och kan inte själv fatta alla beslut i det dagliga arbetet. Synen är även den att det ligger i dessa organisationers natur att ha en ensam teaterchef, så har det alltid varit och så ska det vara. Dessutom är teatrar eller operahus hierarkiska i sin struktur och därför passar det bäst med en VD/teaterchef.

På den motsatta sidan återfinns synen av att det absolut måste vara ett helt delat ledarskap på scenkonstinstitutioner av den storlek vi undersökt. Problematiken med att en ensam person ska kunna fatta beslut i frågor som egentligen ligger utanför den personens kunskapsområde lyfts fram som ett argument. Arbetsuppgiften är övermäktig för en person och borde därför delas lika mellan en konstnärlig ledare och en ekonomisk ledare. Båda ska ha samma mål, hjälpa och stötta varandra för organisationens bästa. Detta synsätt ser ingen konflikt i att det konstnärliga och det ekonomiska styr sida vid sida. Det verkar heller inte rimligt att personer med konstnärlig bakgrund utan ekonomisk, organisatorisk eller ledarskaps kunskap ska axla en VD roll ensam då dessa bitar är en stor del av ledarskapet.

Mitt emellan dessa två återfinns en mellanväg. Det delade ledarskapet välkomnas men inte fullt ut. Att bryta upp gamla invanda mönster och strukturer på dessa organisationer ses som positivt. Ett sätt att göra det på är att ge mer ansvar till vice VD:n och i form av en ledningsgrupp där organisationens alla avdelningschefer finns representerade. Dock ser detta

synsätt att det krävs en ensam VD/teaterchef eftersom detta bidrar med tydlighet både inåt och utåt.

Samtliga intervjuade ansåg att om ett delat ledarskap ska fungera krävs öppna, trygga och insiktsfulla människor. Det är viktigt att ledarna kan tänka utanför sitt eget kompetensområde och sätta sig in i alla delar av organisationen. Av de intervjuade var det endast en som lyfte fram och vidhöll att konsten tjänade på att ha två ledare. Genom att dela upp de konstnärliga och de ekonomiska/organisatoriska uppgifterna skulle konsten och det konstnärliga arbetet få större plats, till skillnad från dagens situation där en ensam person ska klara alla dessa områden.

En av de intervjuade valde att inte kommentera frågan hur ett delat ledarskap skulle fungera i deras organisation, då frågan ansågs för hypotetisk. Dock framhöll samma person att kunskapen om och synen på ledarskap är väldigt underutvecklad inom scenkonstområdet och att där finns mycket att lära.

5.4 Synen på ledaren

Som framkommit tidigare har de personer som innehar posten VD/teaterchef inte någon formell eller teoretisk utbildning i ekonomi, organisation eller ledarskap. Detta betyder inte att dessa personer är utan kompetens, kunskapen kommer istället från det egna yrkeslivet och erfarenheter. Vid två av intervjuerna framkom synen att en regissör är en naturlig ledare då den leder arbetet i en produktion. Ett sådant synsätt förefaller något förenklat och visar på att den organisatoriska och ekonomiska delen av ledarskapet inte värderas lika högt. Detta förhållningssätt förstärker även det som tagits upp i avsnittet ovan, ”Ledarens kulturella och/eller ekonomiska kapital”. En ledare inom kultursektorn anses inte behöva ha kompetens inom alla dessa områden, utan det är den konstnärliga erfarenheten eller kunskapen som räknas. Detta motiveras av några av de intervjuade med att det är de konstnärliga besluten som måste ha sista ordet. Det förefaller alltså finnas en rädsla för att de ekonomiska besluten skulle slå ut eller styra över det kulturella om VD/teaterchefen kom från en annan bakgrund. Detta kommer att diskuteras mer i avsnittet nedan som behandlar området fält.

Marianne Döös och Lena Wilhelmsson målar upp en bild av dagens ledarskap som komplext och att det innefattar många olika uppgifter, vilket även syns i kulturorganisationer. Trots detta var det endast Staffan Valdemar Holm som ifrågasatte den på toppen ensam ledaren och kallade det ett ”patriarkaliskt system där man vill ha en ‘pappa’ som leder”³⁹. Bilden av teaterchefen har blivit glorifierad och förknippas ofta med en karismatisk och konstnärlig person. Anders Franzén var även han mycket öppen för att bryta upp den gamla organisationsstrukturen men ville inte ta det så långt som Holm och förespråka ett officiellt delat ledarskap. Ändå var Franzén en av de ledare som tydligast styrde organisationen mot ett sådant.

5.5 Konst vs Ekonomi

Trots att det finns ett visst motstånd till ett formellt delat ledarskap finns det ingen intern konflikt mellan ekonomi och kultur/konst på ledningsnivå inom dessa institutioner anser de intervjuade. Den ekonomiska verkligheten är just en verklighet som de alla måste förhålla sig till och därför inget som går att ta avstånd ifrån. Även om de alla kan tycka att ekonomin har fått en alltför stor plats inom organisationen de senaste åren, ser ingen av dem en inre kamp mellan dessa båda fält. På olika sätt arbetar institutionerna med att implementera det ekonomiska tänkandet i organisationen. Det förefaller alltså inte finnas någon kamp mellan fälten även om två av de intervjuade var noga med att poängtera att det konstnärliga besluten måste ha sista ordet i den här typen av institutioner.

Genom en ändrad kulturpolitik och en ekonomisering av kulturen har de undersökta scenkonstinstitutionerna tvingats att foga samman fälten konst och ekonomi. Trots att de pratar om att detta är en verklighet som de måste förhålla sig till uttryckte Christina Olsson och Anders Franzén en oro över vart den nationella kulturen är på väg. De framhöll båda vikten av en nationell kultur och att staten måste vara beredd att betala för den. Så även om motsättningen mellan ekonomi och konst inte är uppenbar så finns den på ett annat plan, nämligen i synen på konstens och kulturens roll i samhället. Kanske kan en motvilja mot att ta steget fullt ut till ett funktionellt delat ledarskap, där man jämställer ekonomi och konst på ledningsnivå, vara en effekt och en rädsla för ekonomins utbredning på kulturområdet. Det

³⁹ Intervju med Staffan Valdemar Holm

Delat ledarskap – en möjlig arbetsform inom en scenkonstinstitution?

kan ses som ett sätt att inte acceptera marknadens villkor. Vad som står klart är att scenkonstinstitutionerna befinner sig i en ny fas och att förändringar kommer att ske för att bättre möta de ändrade kraven från stat och kommun.

6. SLUTSATS

Genom att koppla samman vårt empiriska material med uppsatsens syfte har vi kommit fram till en slutsats som presenteras i detta stycke. Det övergripande syftet med den här uppsatsen är att undersöka om delat ledarskap inom de stora kulturinstitutionerna i Stockholm är en möjlig arbetsform, samt ta reda på om det råder motsättningar mellan det kulturella och det ekonomiska fältet.

6.1 Är det delade ledarskapet en möjlig arbetsform?

De fyra intervjuade i denna uppsats har alla olika åsikter om huruvida ett funktionellt delat ledarskap skulle kunna vara en möjlig arbetsform för deras organisationer. De representerar både ställningstagande för och emot det delade ledarskapet. Det går alltså inte att generalisera och säga att man på en stor kulturinstitution har en gemensam syn på hur en organisation skall styras. Den traditionella bilden av den ensamme, heroiske ledaren är fortfarande förhärskande, vilket kan förklaras med det som våra respondenter talat om, att dessa institutioner är en konservativ och hierarkisk organisation. Delat ledarskap är fortfarande ett relativt nytt område och ett nytt fenomen. Vad som dock går att se är att de alla mer eller mindre har ett mycket nära samarbete mellan VD och vice VD, och mellan konst och ekonomi/organisation. Oavsett det som de intervjuade säger ser vi att organisationerna mer och mer drar mot ett delat ledarskap, om än i informell gestalt.

De intervjuade framhöll vikten av en VD som har det sista ordet då man ansåg att det gav ett tydligare ledarskap. Vi tror dock inte att en ensam ledare per automatik leder till ökad tydlighet. Tydligheten för oss handlar inte om huruvida det är en eller två ledare utan hur väl den eller de lyckas förmedla sina mål och visioner. Vi tror liksom Staffan Valdemar Holm att det ställs orimliga kompetenskrav på en teaterchef och att arbetsuppgiften kan bli allt för tung för en person att bära. Detta kan leda till att ledarskapet inte alls blir så tydligt som man skulle önska utan att det till och med kan bli tvärtom, ett ofokuserat ledarskap.

Efter att tagit del av de intervjuades synpunkter och fått en inblick i organisationerna anser vi att det funktionellt delade ledarskapet är en möjlig arbetsform och även en metod som fler borde prova. Bara för att det i teorin framstår som en enkel uppdelning och något som skulle

gynna organisationen som helhet är det inte självklart att det är så i praktiken. Vi är högst medvetna om att det är många komponenter som måste fungera för att det delade ledarskapet ska bli lyckat och framgångsrikt. För det första krävs det ödmjuka, prestigelösa och intresserade ledare som har inblick i den andres ansvarsområde. Det är av stor vikt att den ekonomiske ledaren har insikt i och kunskap om de konstnärliga processerna som karakteriserar en scenkonstinstitution. Från den konstnärlige ledaren krävs en förståelse och baskunskap i ekonomi, organisation och ledarskap. För det andra är personkemin mycket viktig, kanske det viktigaste. Att ledarna kompletterar varandra och passar bra tillsammans är oerhört betydelsefullt. Om dessa kriterier uppfylls, och det är viktigt att komma ihåg att det kan ta tid att utarbeta ett samarbete som på lång sikt blir lyckat, tror vi att scenkonstinstitutionerna kan stå starkare och bättre bemöta den förändring som sker inom kultursektorn.

6.2 Råder det motsättning mellan fälten ekonomi och konst?

Ingen av de intervjuade, oavsett konstnärlig eller ekonomisk bakgrund, upplevde någon friktion mellan de båda fälten. Att ekonomi fått en större plats inom organisationerna var alla överens om. Det som framkommit under studiens gång är att kampen mellan ekonomi och konst mer kan ses utanför organisationen. Som vi nämnt tidigare är den ekonomisering och företagisering som pågår av kulturorganisationer inte självvald. Den ändrade ekonomiska verkligheten och den ökade kontrollen av dessa organisationer i form av återrapporteringskrav är något som ”pressats” på institutionerna uppifrån, från regering och kommun. De värden som ska mätas är de hårda och de mjuka värdena som konsten oftast representerar försöker man nu göra om till mätbara. Kulturorganisationerna som vi studerat försöker alla svara mot dessa krav och konsekvensen av detta blir en företagisering av institutionerna. Samtidigt som man försöker möta kraven finns det ett motstånd mot att ekonomin, och allt vad den innebär, tränger djupare in i kulturorganisationerna. Här finns en konflikt mellan fälten. Å ena sidan arbetas det febrilt på organisationerna med att möta de nya kraven men å andra sidan finns det ett motstånd och en önskan om att konsten kunde slippa dessa krav. Ju mer framgångsrikt en kulturinstitution drivs som ett företag ju mindre behövs den nationella kulturen och det är just där som konflikten uppstår.

Om en scenkonstinstitution väljer ett funktionellt delat ledarskap skulle det kunna ses som om organisationen accepterar den företagisering som pågår. Vi tror dock att kulturpolitiken tagit en riktning som inte går att vända, hur gärna vi än skulle vilja. För att konsten ska kunna stå starkare, hävda sin rätt och representera de mjuka värdena krävs en fusion mellan fälten. En ledare med stort ekonomiskt kapital behövs för att kunna försvara konsten och dess värde tillsammans med en konstnärlig ledare som besitter det kulturella kapitalet. För att kunna möta de ändrade kraven krävs ledare som kan tala det språket och som kan se möjligheter där dem utan insikt och kunskap på området enbart ser hot och faror. Genom att sätta ekonomi och konst/kultur sida vid sida i form av två ledare tror vi att konsten kan växa, blomstra och bättre hävda sin rätt och vikt i samhället.

7. AVSLUTANDE DISKUSSION

I det här avsnittet sätter vi in den empiriska studiens resultat i ett vidare sammanhang och återkopplar till vår problemdiskussion. Vi kommer att väva in våra egna tankar och reflektioner kring det undersökta materialet samt ge förslag till fortsatt forskning.

7.1 Kultur och ekonomi, drivande samhällskrafter

Resultaten av vår empiri visar på att bilden av den ensamme ledaren fortfarande är dominerande men också att vissa tendenser till ett annat tänkande så smått är på gång. Anders Franzén var inne på det spåret och talade väldigt mycket om ett delat ledarskap och om vikten av prestigelöshet. Det funktionellt delade ledarskapet är dock inget som de tre scenkonstinstitutionerna i dagsläget diskuterar som en möjlig arbetsform. Vi anser trots det att det skulle kunna vara en arbetsform att föredra i ekonomiseringens och den nya kulturpolitikens spår. På ledningsnivån inom de berörda institutionerna råder ingen maktkamp eller motsättning mellan fälten ekonomi och kultur. Däremot kan vi se då vi följt de senaste årens kulturdebatt att de yttre påtryckningarna om att kulturorganisationer ska börja mäta sina framgångar i ekonomiska termer och där ekonomiseringen gör att fokus flyttas från konsten till vinsten, inte är friktionsfri. Där råder det en konflikt mellan de båda fälten där ekonomin har det starkaste vapnet eftersom det förfogar över pengarna och inte minst har det kapitalistiska systemet i ryggen. Kulturen, som traditionellt sett står för mjukare värden, slår från ett underläge och kan många gånger uppfattas som en bromskloss.

Teatrar kan bemöta minskade anslag genom att dra ner på personal eller försöka skapa större ekonomisk medvetenhet i organisationen, men hur ska man långsiktigt handskas med ekonomiseringen? Att det är marknadens villkor som gäller kan kulturfären inte bortse ifrån. Kulturorganisationer tvingas konkurrera, profilera sig och tänka strategiskt. För att inte slukas av marknadens krafter krävs en mycket stark ledning så att den största rädslan inte ska besannas, att kulturen kommersialiseras. Kulturen har ett ärende i sig, precis som Christina Olsson sa, att försvara demokratin, att ställa de svåra frågorna och ge röst åt dem som inte har det. Kulturen är liksom marknaden en drivande samhällskraft och när dessa båda fält nu ska

försöka hitta ett samarbete får inte kulturen bli underordnad ekonomin. Kulturen måste stå lika stark som ekonomin med ett samförstånd dem emellan.

7.2 En föränderlig värld

Är den hierarkiska och konservativa organisationsformen som våra respondenter talar om verkligen ett måste och är den en framkomlig väg i den föränderliga värld som vi inledningsvis talat om? Inom de mer moderna ledarskapsteorierna är det just denna föränderlighet som är den nya utmaningen för dagens ledare. När samhället förändras, byråkratier bryts ner och organisationer blir allt mer decentraliserade skapas en ny syn på organisation och ledarskap. Allt fler undersöker möjligheter att avlasta ledningen då arbetsuppgifterna upplevs som alltför betungande och det totala ansvaret blir för stort att bära. De ökade kraven på ledaren är något som även scenkonstinstitutionerna måste förhålla sig till. Vi misstänker att kulturen tidigare inte behövt fundera i dessa banor utan istället varit fokuserad på sin egen verksamhet, det vill säga på produktioner. Mikael Brännvall menar att området ledarskap är underutvecklat inom scenkonsten. Det kan bero på att det på en teater finns en övertro till regissören som den naturlige ledaren och i våra ögon ger det en bagatelliserande syn på ledarskapet. Myten om det stora ”konstnärliga geniet” kan vara en del av förklaringen till denna övertro samt att man sitter fast i gamla traditioner.

I dagens samhälle arbetar fler och fler arbetsplatser i projekt och team som är platta i sin organisationsstruktur. Det leder till medarbetare som är vana att fatta beslut gemensamt och fungera i en icke hierarkisk arbetssituation. Även dagens utbildningar genomsyras av olika grupp- och samarbeten vilket leder till att studenter och senare medarbetare blir vana vid denna arbetsmetod. Av detta skulle man kunna dra slutsatsen att det för framtidens ledare kommer att falla sig mer naturligt med ett delat ledarskap. I dagens moderna samhälle där vi försöker sträva mot jämställdhet och riva hierarkier på alla plan kan synen på den ensamme ledaren kännas något föråldrad. Kanske är det delade ledarskapet en generations fråga och kanske är den ensamme ledaren på fallrepet.

Vi hävdar inte att det delade ledarskapet är det enda sättet att styra en organisation på och vi är i allra högsta grad medvetna om att mycket är avhängt ledaren som person. Det finns

många exempel där den ensamme ledaren lyckas väl med de uppgifter som ett ledarskap innefattar. Liksom det finns fall där det delade ledarskapet inte har fungerat.

7.3 Paradigmskifte

Vilken funktion kulturen ska ha har alltid varit en aktuell fråga. Skiljelinjen mellan åsikterna går vid om kulturen är ett medel för att nå ekonomisk utveckling eller om den är en helt egen sfär som bör stödjas för sin egen skull. Under 1970 hade kulturpolitiken en stark ideologisk laddning med en tilltro till kulturens förmåga att bidra till ett rättvisare samhälle. Det talades till och med om att 1974-års kulturutredning skulle bli den sista hörnstenen i välfärdssamhället och kultursektorn hade sin glansperiod. Detta är något som fortfarande ligger som en referensram för stora delar av kultursektorn. I och med att samhället i allt snabbare takt förändras och tidsandan med den, har kulturen med de senare kulturutredningarna i stort sett avpolitiserats och den instrumentella synen blivit allt mer förhärskande. Frågan kvarstår, vilken roll ska kulturen ha i vårt samhälle? Kan vi tänka oss en kultur som verkar helt på ekonomins villkor där kulturen riskerar att bli en nyttovara vilken som helst.

Vi tror inte på ett samhälle där det inte finns någon motvikt till de ekonomiska och mätbara värdena, där enbart vinst och tillväxt är ledord. Vi ser inte att det inom kultursektorn pågår någon konstruktiv diskussion kring den rådande situationen där man försöker hitta nya vägar för att bemöta förändringen. Istället håller man fast vid gamla strukturer och tankegångar och riskerar att uppfattas som en bakåtsträvare. Här borde kulturen använda sig av sin kompetens som just är nytänkande och kreativitet för att på längre sikt ta kommandot över sin situation. Vi ser tecken på att kulturbegreppet är på väg att förändras. Kanske är det ett paradigmskifte på gång, där kultur och ekonomi går hand i hand, förhoppningsvis på lika villkor.

7.4 Metodologisk reflektion

Ämnet ledarskap är som vi tidigare nämnt väldigt komplext och det är mycket svårt att bevisa vilka teorier eller vilket sätt att leda på som är det mest riktiga. Vår studie har inte gjort detta klarare då synen på ledarskap inte går att generalisera institutionerna emellan. Den bild som de intervjuade förmedlat i fråga om ledarskap och organisation är subjektiv. Kultursektorn i sig är också väldigt utforskat särskilt i området ledarskap. Våra val av institutioner och respondenter tycker vi ändå har varit bra, trots att vi inte kunde genomföra intervjuer med VD:arna på Stadsteatern och Dramaten. Svaren hade naturligtvis sett lite annorlunda ut men vi är inte säkra på att vi kommit fram till ett annat resultat. En reflektion vi gjort är att en vice VD kanske uttrycker sig mer försiktigt i frågor kring ansvarsfördelning och befogenheter än vad en VD/teaterchef behöver göra. Vi anser trots detta att vi fått en bra inblick i hur organisationerna fungerar och vad de har för syn på ledaren och ett delat ledarskap. Däremot ser vi i efterhand att vi hade kunnat fördjupa oss i frågor kring ekonomiseringen under intervjuerna. Lite för lättvindigt accepterade vi respondenternas snabba svar om att ingen konflikt rådde mellan ekonomi och kultur. Orsakerna till detta kan ha varit att intervjuerna tidsmässigt blev för korta och att vi blev överrumplade av deras svar och den uteblivna konflikten mellan fälten. I efterhand kan vi se att vi hade en förutfattad bild av situationen och när respondenternas svar inte motsvarade denna blev vi överraskade och istället för att gräva djupare lämnade vi ämnet. Under analysen uppdagades mistaget och vi hoppas att vi lyckats fånga upp ämnet igen.

7.5 Förslag till fortsatt forskning

Arbetet med denna uppsats har varit både givande och intressant men också väckt en hel del nya frågor. Som nämnts tidigare finns det väldigt lite forskning i ämnet delat ledarskap och nästan ingenting om delat ledarskap i kulturorganisationer. För att få en helhetsbild av ledarskapet behövs både en bredare och djupare forskning. I denna uppsats har ledarskapet studerats enbart utifrån ett ledningsperspektiv. Det skulle vara intressant att se vilken syn de övriga anställda på de tre scenkonstinstitutionerna som studerats har på ledarskap och vilken uppgift dem anser att VD:n/teaterchefen ska ha. Även hur medarbetarna ställer sig till ett funktionellt delat ledarskap skulle vara intressant att veta. Kanske är den oro som de

intervjuade tagit upp, att ett funktionellt delat ledarskap skulle vara otydligt, obefogad eller berättigad? Det är kanske just genom att studera hela organisationen som det skulle gå att skapa sig en bild av vilken som verkligen vore den bästa ledarskapsformen för en scenkonstinstitution.

Som tidigare nämnts förvånades vi av att det på ledningsnivå framstod som så friktionsfritt mellan fälten ekonomi och kultur inom de undersökta organisationerna. Det skulle vara intressant med en studie som fokuserade på detta och djupare studerade den kamp som kanske i högre grad handlar om externa än om interna förhållanden och påtryckningar.

I och med den ekonomisering och företagisering som sker inom kultursektorn skulle det vara spännande om någon gjorde en fallstudie där en scenkonstinstitution studerades i fråga om hur de handskas med förändringarna. I en sådan studie skulle kanske kreativa lösningar kunna uppdagas.

8. REFERENSLISTA

Litteratur

Bourdieu, P (1994) *Kultursociologiska texter*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag Symposion AB

Clegg, S & Kornberger, M & Pitsis, T. (2007) *Ledning och organisation*. Första upplagan. Malmö: Författarna och Liber AB

Döös, M & Wilhelmson, L. (2003) *Delat ledarskap – en trend i vardande? Arbetsliv i omvandling*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Döös, M & Wilhelmson, L & Hemborg, Å (2003) *Delat ledarskap som möjlighet, Förnyelse på svenska arbetsplatser - balansakter och utvecklingsdynamik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Nilsson, S (2003) *Kulturens nya vägar. Kultur, kulturpolitik och kulturutveckling i Sverige*. Malmö: Sven Nilsson och Polyvalent AB

Wistrand, E (1978) *Politik och litteratur i antikens Rom* (2 utg). Göteborg : Paul Åströms förlag

Yukl, G (2002) *Leadership in organizations* (5 utg). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International, Inc,

Övriga källor

Artikel i Dagens Nyheter. <http://www.dn.se/kultur-noje/scen/delat-ledarskap-finns-inte-for-mig-1.585120> (2009-05-23) kl 17.11

Broady, D (1988) *Kulturens fält. Om Pierre Bourdieus sociologi* pp Uppsats. sid 59-88 i *Masskommunikation och kultur*, NORDICOM-Nytt/Sverige, Nr 1-2

Din guide till kulturutredningen,
www.teaterforbundet.se/Templates/Article1.aspx?PageID=42431230-02c7-4c2f-bdfe-a2a78e3b8a61 (2009-04 02)

Dolan, P (2007) *Etik och estetik, hur kommer det till uttryck i förstagångsmammors konsumtion av barnprodukter*. C-uppsats, Lunds Universitet

Nationalencyklopedins nätupplaga. <http://www.ne.se/lang/institution> (2009-05-16)

Publikation på hemsidan från Nätverket för upplevelseindustrin. *Upplevelseindustrin 2003: statistik och jämförelser*.

http://www.upplevelseindustrin.se/repository/typify/files/upplevelseindustrin_2003_statistik_och_jamforelser_2003_publ.pdf (2009-04-23)

Statens kulturrådet (2007) *Kulturen i Siffror 2008#3*. Folkbiblioteken.

http://www.kulturradet.se/upload/kr/publikationer/2008/Folkbiblioteken_2007.pdf

Utdrag ur kulturutredningens pressmeddelande 2009-02-12

www.sou.gov.se/kulturutredningen/pdf/pressmeddelandeKultur.pdf (2009-04-02)

Widlund, E. *Konsten och Kulturen*. Blogg.

http://konstnochkulturen.blogspot.com/2008_11_01_archive.html (2009-04-22)

Årsredovisning från Kungliga Operans hemsida:

http://www.operan.se/upload/PDF/arsredovisning_webb.pdf (2009-05-17)

Årsredovisning från Kungliga Dramatiska Teatern hemsida:

<http://www.dramaten.se/Dramaten/Om-Dramaten/Arsredovisning/> (2009-05-17)

Årsredovisning från Stockholms Stadsteater hemsida:

http://www.stadsteatern.stockholm.se/media/Arsredovisning_2008.pdf (2009-05-17)

Figur 1

Döös, M & Wilhelmson, L & Hemborg, Å (2003) *Delat ledarskap som möjlighet, Förnyelse på svenska arbetsplatser - balansakter och utvecklingsdynamik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Bilaga 1. Intervjufrågor till Christina Olsson vice VD Stockholms Stadsteater och Anders Franzén VD/teaterchef Kungliga Operan

Allmänt om organisationen

1. Vad har du för bakgrund? (utbildningar, konstnärliga, i ledarskap, ekonomi?)
2. Hur ser er institution ut rent organisationiskt?
3. Vilka uppgifter ingår i chefsrollen?
4. Vad tycker du är den viktigaste uppgiften för dig som teater/operachef?

Definiera delat ledarskap, informellt/formellt, förklara

1. Hur ställer du sig till ett delat ledarskap
2. För- och nackdelar (möjligheter/hot) med ett delat ledarskap

Ekonomisering

1. Varför är motståndet mot ett närmande mellan kultur och näringsliv från kultursektorn så stort tror du?
2. Handlar rädslan om okunskap, att kultursektorn traditionellt inte hållit på med eller har så stor kunskap om företagsekonomi?
3. Hur länge kan kultursektorn kämpa emot ekonomiseringen?

Bilaga 2. Intervjufrågor till Staffan Valdemar Holm fd VD/teaterchef Kungliga Dramatiska Teatern

1. Vad har du för bakgrund? Utbildning?
2. Hur såg Dramaten ut rent organisatoriskt när du var teaterchef?
3. Vilken tycker du var din viktigaste uppgift som teaterchef?
4. Hur ställer du dig till delat ledarskap?
5. Vilka är för och nackdelarna med delat ledarskap?

Delat ledarskap – en möjlig arbetsform inom en scenkonstinstitution?

Bilaga 3. Intervjufrågor till Mikael Brännvall vice VD Kungliga Dramatiska Teatern

Allmänt om organisationen

1. Vad har du för bakgrund? (utbildning)
2. Hur ser er institution ut rent organisatoriskt?
3. Hur delar du och VD:n på arbetsuppgifterna?

Delat ledarskap

1. Hur ställer du dig till delat ledarskap?
2. För- och nackdelar med ett delat ledarskap?

Ekonomisering

1. Upplever du ett motstånd från kultursektorn mot att ekonomifrågor får en allt större plats och roll inom kulturorganisationer?