

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper  
Masteruppsats 30 hp | Företagsekonomi | Höstterminen 2013  
Programmet Offentlig organisation och ledning

# Ett salt i kulturdebatten

– Mångbottnade berättelser om Stockholms  
stadsteater

Av: Leonora Mujkic  
Handledare: Bengt Jacobsson

## **Abstract**

Stockholms stadsteater (Stockholm's city theatre) is a public theatre in Stockholm, Sweden. During the last ten years, the theatre has increased its audience by 40 percent, has been called a "success story" by culture politicians in Stockholm as well as others in the cultural field, and is today the largest theatre in the Nordic countries. At the same time, there is a recurring debate, primarily in the national morning papers' culture sections, concerning Stockholms stadsteater. The debate often concerns the theatre's ongoing organizational changes, usually in the form of a constant striving towards a more effective organization, as well as its negative results in the annual employee surveys. Despite usually positive reviews of its productions, Stockholms stadsteater has also been criticized for choosing to set up what by some is considered to be mainstream and commercial productions (for example musicals) at the expense of smaller, more artistic, ones.

The main purpose of this study is to analyze different descriptions of Stockholms stadsteater during the years 2004-2013, by using the development of the Swedish cultural policy as background, and institutional organizational theory as the frame of reference. How cultural policy ideas are used in the different stories about Stockholms stadsteater, and the potential conflicts that exist between these different descriptions, is analyzed by using institutional theories about editing, translation and carriers of ideas. The study, based on text analysis and interviews, shows that Stockholms stadsteater is described as a role model and a recipe for success, as well as an effective and modern organization. The theatre is also described as a trademark, as well as part of a defense of democracy and the intrinsic value of culture. The analysis further shows that the different ideas about the theatre are sometimes used – that is, edited and translated – in different ways by different people and in different contexts. It also suggests that the idea of an effective organization can be considered as the main idea in the descriptions of Stockholms stadsteater. In the material studied, the thought of effectiveness is almost always present and something that other ideas often need to relate to in order to be perceived as legitimate. On the other hand, although the idea of effectiveness is important, it can also be controversial. For this reason, it can be edited to fit other cultural policy ideas better. One example is describing the intrinsic value of culture, in this case theatre, as something which is protected by organizations becoming more effective, and thus being able to use their resources to produce more qualitative theatre for more people.

**Keywords**

Stockholms stadsteater, Swedish cultural policy, organizational institutionalism, editing and translation, carriers of ideas.

**Nyckelord**

Stockholms stadsteater, svensk kulturpolitik, institutionell organisationsteori, redigering och översättning, idébärare.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Bakgrund</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 En rationellt organiserad kulturpolitik</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2 En instrumentell kulturpolitik</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3 En uppseendeväckande utveckling</b> .....	<b>9</b>
<b>3. Syfte och disposition</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1 Frågeställningar</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2 Disposition</b> .....	<b>11</b>
<b>4. Teoretisk referensram</b> .....	<b>13</b>
<b>4.1 Val av teori</b> .....	<b>13</b>
<b>4.2 Institutionell organisationsteori</b> .....	<b>13</b>
4.2.1 Förändring genom översättning.....	14
4.2.2 Idébärare som redigerare .....	16
4.2.3 Institutionella konflikter .....	17
<b>4.3 Nyckelbegrepp i analysarbetet</b> .....	<b>18</b>
4.3.1 Redigering.....	19
4.3.2 Idébärare .....	19
4.3.3 Rationalitet och effektivitet .....	20
4.3.4 Institutionella logiker.....	20
<b>5. Tillvägagångssätt</b> .....	<b>21</b>
<b>5.1 Metod och urval</b> .....	<b>21</b>
<b>5.2 Källkritik</b> .....	<b>25</b>
<b>6. Dramatik kring dramatiken</b> .....	<b>26</b>
<b>6.1 Stockholms stadsteater – en introduktion</b> .....	<b>26</b>
<b>6.2 Framgångssagan och förebilden</b> .....	<b>28</b>
6.2.1 Ett gott exempel .....	28
6.2.2 Succéer och fredsavtal.....	32
<b>6.3 ”Ett lyckosamt recept”</b> .....	<b>34</b>
<b>6.4 En effektiv och modern organisation</b> .....	<b>36</b>
6.4.1 ”En konstnärlig spegel av ett föränderligt samhälle” .....	36
6.4.2 ”En väl fungerande verksamhet” .....	39
6.4.3 ”Mer teater för pengarna!” .....	43
6.4.4 ”En modern folkteater”.....	45
<b>6.5 Ett varumärke i ”världsklass”</b> .....	<b>47</b>
<b>6.6 ”Ett försvar för demokratin”</b> .....	<b>48</b>
<b>6.7 ”Det oförklarligas försvarare”</b> .....	<b>49</b>
<b>6.8 Sammanfattning</b> .....	<b>50</b>
<b>7. Baserat på en verklig historia</b> .....	<b>52</b>
<b>7.1 Teoretisk referensram – en sammanfattning</b> .....	<b>52</b>
<b>7.2 Idébärare och redigerare</b> .....	<b>52</b>
<b>7.3 Redigering av en framgångssaga</b> .....	<b>54</b>
<b>7.4 En vedertagen sanning – om rationalitet och effektivitet</b> .....	<b>57</b>
<b>7.5 Kulturens konflikter</b> .....	<b>58</b>
<b>8. Ett salt i kulturdebatten</b> .....	<b>60</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>62</b>
<b>Bilaga 1</b> .....	<b>69</b>

## 1. Inledning

*De har ett stort inflytande och många är väldigt nyfikna. Och när vi ordnar aktiviteter för andra chefer och ska ha seminarier i olika frågor, så kommer det ofta upp att de gärna vill att Benny ska komma och berätta om hur han jobbar. (Intervju med Helena Faxgård, Svensk Scenkonst)*

Vad är det i Benny Fredrikssons arbetssätt som gör andra chefer bland branschorganisationen Svensk Scenkonsts medlemmar så nyfikna? Jo, under 2000-talet har det kommunala bolaget Stockholms stadsteater AB, där Fredriksson har varit VD och teaterchef sedan 2002, gått från att vara ett folkligare alternativ till nationalscenen Dramaten till att bli en verksamhet som beskrivs som en ”framgångssaga” av såväl ansvariga politiker i Stockholms stad som av inflytelserika personer inom kulturfältet. Stockholms stadsteater har under de senaste åren slagit sina tidigare rekord i såväl besöksantal som biljettintäkter. Under åren 2002-2012 har man haft en publikökning på cirka 40 procent, den genomsnittliga beläggningen ligger på cirka 85 procent, och sedan en tid tillbaka är Stockholms stadsteater Nordens största teater (Stockholms stadsteater, 2013). Det är med andra ord lätt att förstå både den nyfikenhet och entusiasm som bevisligen finns kring denna kulturinstitution.

Stockholms stadsteater får även stort utrymme i medier och har under de senaste åren fått överlag positiva recensioner för sina föreställningar, av vilka några produktioner har blivit stora succéer som har spelats i flera år. Men i övrigt har medierapporteringen ofta handlat om organisationsförändringar, i form av till exempel ett ständigt pågående effektiviseringsarbete, vilket har lett till livliga debatter om Stadsteaterns utveckling. Dramatenchefen Marie-Louise Ekman har kallat beslutet om att låta en konsultfirma utreda bemanningsfrågan på Stadsteatern i syfte att eventuellt köpa in de tjänster som inte anses tillhöra den konstnärliga kärnverksamheten, för ”en stor, fet skandal” (SVT, 2013-03-19). Och när Stadsteatern återigen fick näst sämst resultat av de 46 förvaltningar och bolag som ingår i den årliga medarbetarundersökning som görs av Stockholms stad, konstaterade Teaterförbundets fackordförande på Stadsteatern att ”resultatet är skrämmande och stämmer överens med situationen på arbetsplatsen” (SVT, 2013-02-11). Efter att flera musikalerna under de senaste åren har blivit stora publiksuccéer har

Stadsteatern dessutom anklagats för att alltför ofta välja att spela det breda och publikfriande på bekostnad av det smala och konstnärliga.

Det är således olika berättelser om Stockholms stadsteater som träder fram: en där teatern är en framgång och en förebild för andra verksamheter, och en där samma teater kritiserats för sina beslut om såväl val av repertoar som hur verksamheten ska organiseras. Ett återkommande namn när det idag talas om Stockholms stadsteater är Hjalmar Mehr, finansborgarrådet som hade stora visioner för stockholmarnas egen teater. När teatern invigdes hösten 1960 beskrev Mehr i sitt tal de många turer som hade lett fram till denna redan då omdebatterade stadsteater, och sa bland annat: ”Vi väntar oss att Stadsteatern verkligen skall bli ett salt i kulturdebatten” (Helander och Zern, 2010:14). Idag, mer än 50 år senare, kan man säga att den förväntningen har infriats.

## 2. Bakgrund

### 2.1 En rationellt organiserad kulturpolitik

Startpunkten för den nationella svenska kulturpolitiken brukar anses vara 1974 års kulturpolitik. Det var under denna period som kulturen formellt sett blev ett eget politikområde, med en tydlig infrastruktur och de nationella kulturpolitiska mål som förblev oförändrade ända in på 1990-talet. De övergripande idéerna med kulturpolitiken var att sprida kulturen över hela landet samt att stödja den kultur som inte skulle kunna existera enbart på marknadens villkor. Även om politiken i sig var en fortsättning på redan rådande idéer så var 1974 års kulturpolitik första gången som området organiserades på ett modernt och rationalistiskt sätt, i likhet med utvecklingen inom ett antal andra politikområden. Det var först 1996 som en ny kulturproposition (1996/97:3) presenterades, och som utöver vissa förändringar i de kulturpolitiska målen huvudsakligen innebar att man skulle fortsätta ungefär som tidigare (Jacobsson, 2013).

Trots att inte mycket hade förändrats i den formella kulturpolitiken, var det ändå under 1990-talet som två idékomplex började bli allt viktigare inom kulturområdet. Dessa var tankar om regionalisering samt management- och marknadsidéer. Om 1974 års kulturpolitik hade formats utifrån den i samhället rådande idén om rationalitet i form av ett organiserat politikområde och målformuleringar, innebar managementidéerna från 1980-talet och framåt att ungefär samma arbetsmetoder användes som medel för att skapa effektiva organisationer – något som dessutom kunde motiveras inom kulturområdet med sina välkänt begränsade resurser (Ibid.). Samlingsbegreppet *New Public Management* myntades av Hood (1995) och används ofta för att beskriva den utveckling som har skett inom den offentliga sektorn i många av västvärldens länder sedan 1980-talet. Begreppet täcker in en rad idéer om till exempel mål, mätning och redovisning, med den gemensamma nämnaren att dessa idéer skulle flytta fokus mot mätbara resultat samt göra den offentliga sektorn mer lik den privata. Denna typ av reformer av den offentliga sektorn har senare tolkats som försök till att skapa formella organisationer som har en tydlig identitet, rationalitet och hierarki (Brunsson och Sahlin-Andersson, 2000).

Då denna utveckling inom den offentliga sektorn hade pågått i åtminstone ett par decennier, var managementidéer under 2000-talet inte längre nya inom kulturpolitiken. Det som däremot var nytt var de marknadsidéer som hade uppkommit och som innebar att man började koppla ihop kulturpolitik med näringspolitik – något som hade varit otänkbart i 1974 års kulturpolitik (Jacobsson, 2013), där ett av de då nya nationella kulturpolitiska målen slog

fast att kulturpolitiken skulle ”motverka kommersialismens negativa verkningar” (Prop. 1974:28, s. 295). Även om detta mål reviderades 1996 genom att flera delmål lades till (1996/97:3), så fanns denna nyckelformulering kvar fram till år 2009, då de nya kulturpolitiska mål som hade föreslagits i den borgerliga regeringens proposition *Tid för kultur* (2009/10:3) godkändes i riksdagen.

Inom regionerna hade man ända sedan tidigt 1990-tal talat om kulturens betydelse för regionens tillväxt och attraktivitet (Jacobsson, 2013). I och med maktskiftet 2006, då de borgerliga partierna bildade regering, kunde man dock börja notera en förändring även på den nationella nivån, och snart även där se en förflyttning mot kulturskapare som entreprenörer och konst som ”business” (Stenström, 2008: 29). Denna utveckling har fortsatt. Även om man i propositionen *Tid för kultur* konstaterar att kulturens egenvärde är grunden för kulturpolitiken så nämns inte bara dess betydelse för individer, utan även för den lokala och regionala tillväxten. Man konstaterar även att regeringen har ”bidragit till att stärka kulturen genom att tydliggöra dess kopplingar till andra samhällsområden, t.ex. gäller det miljö, näringsliv, regional tillväxt och internationellt utbyte” (2009/10:3, s. 68). Det kulturpolitiska målet om att motverka kommersialismens negativa verkningar togs som redan nämnts bort i och med 2009 års kulturproposition, i vilken det även konstateras att ”det knappast är relevant att peka ut den kulturella verksamhet som bedrivs på kommersiell grund som huvudsakligen skadlig eller negativ och något som därför behöver motverkas. Det finns ingen given motsättning mellan kommersiell bärkraft och konstnärlig kvalitet eller frihet” (Ibid., s. 28). År 2009 presenterades även regeringens handlingsplan för kulturella och kreativa näringar, där man konstaterar att ”regeringen har sett ett behov av att utveckla entreprenörskap och företagande inom kulturella och kreativa näringar liksom samverkan mellan kultur och näringsliv” (Regeringskansliet, 2009: 3). Samarbetet mellan kultur- och näringsdepartementet, som hade en budget på 73 miljoner och omfattade flera myndigheter och andra organisationer, avslutades 2012. Men frågan är fortfarande aktuell i allra högsta grad – exempelvis ska Statens kulturråd, enligt myndighetens regleringsbrev för 2013, under året ”som en fortsättning på den fördjupade samverkan mellan kulturpolitiken, näringspolitiken och regionala tillväxtpolitiken [...] utveckla och medverka i insatser för att främja kulturella och kreativa näringar” (Kulturdepartementet, 2012).

Den svenska kulturpolitiken har under denna period naturligtvis också påverkats av sin omgivning, i form av till exempel de nordiska länderna och EU. I 2009 års handlingsplan för kulturella och kreativa näringar refererar man till exempel till *The Economy of Culture in Europe*, en studie från 2006 som initierades av EU och som ofta brukar framhållas då man talar om



kulturella och kreativa näringars betydelse för exempelvis arbetstillfällena och BNP. I handlingsprogrammet konstateras även att ”kulturens betydelse och potential för ökad sysselsättning och tillväxt” inte bara är en aktuell fråga i Sverige, utan även inom Nordiska Ministerrådet och EU, samt att Sverige i nämnda internationella sammanhang aktivt kommer att ”bidra till att utveckla kunskap, kompetens, nätverkande och lära av andra länders goda exempel” (2009, s. 3-4).

## **2.2 En instrumentell kulturpolitik**

Samtidigt som kulturens egenvärde är en ständigt aktuell diskussionsfråga inom kulturfältet, finns det också argument för att kulturpolitik alltid har används som medel för något annat och ”präglats och styrts av föreställningar om samhällseliga mål bortom kulturen eller konsten” (Vestheim, 2011:161). Ruth (2003) menar exempelvis att de mål som präglade de nordiska ländernas kulturpolitik från slutet av 1950-talet och fram till början av 1980-talet bestod av tre kategorier. Medan den första kategorin skulle ”tillfredsställa individens skönhetslängtan och konstnärliga åtrå”, tilldelades kulturpolitiken i den andra kategorin vissa samhällsfunktioner, och skulle exempelvis främja folkbildningen. Inom den tredje kategorin var kulturpolitiken ”en långsiktig reformkraft på vägen mot social och regional utjämning” (2003:6). Enligt Vestheim finns de tidigare målen för kulturpolitiken – ”bildning och personlig utveckling, upplysning, estetisk odling och förberedelse för demokratiskt deltagande” – kvar också idag, även om de till viss del har ”överskuggats av argument från det ekonomiska och det socialpolitiska området” (2011:161). Kulturen är dock bara ett av många politikområden som under ett antal år har kommit att sammankopplas med just näringspolitik och retorik om exempelvis regional tillväxt. Att kulturpolitik, i alla fall retoriskt, numera kopplas till tillväxtpolitik snarare än välfärdspolitik, kan därmed tolkas som att området inte är så unikt som det ofta framställs som, utan precis som andra politikområden påverkas av rådande idéer i samhället (Jacobsson, 2013).

## **2.3 En uppseendeväckande utveckling**

Som Nordens största teater är Stockholms stadsteater idag en tongivande organisation inom kulturfältet, men också ett exempel på den utveckling som har skett inom kulturpolitiken på såväl nationell som lokal nivå. På denna teater har man under 2000-talet gjort flera omorganisationer för att effektivisera verksamheten, och har under de senaste åren också haft såväl rekordhöga intäkter som publiksiffror. Men trots detta har det, som jag kommer att visa i denna studie, periodvis pågått en intensiv debatt i medier där det är just tonvikten på dessa

mätbara framgångar och effektiviseringsåtgärder som ofta har kritiserats. Utifrån betraktat är det lätt att få intrycket att det i diskussionen om Stockholms stadsteater är just sammankopplingen av kultur och ekonomi – samma utveckling som inom kulturpolitiken under ett antal år har lyfts fram som något önskvärt – som å ena sidan hyllas och å andra sidan kritiseras.

Men samtidigt som Stadsteatern kan betraktas som ett exempel på samtida idéer inom den rådande kulturpolitiken, så är det också en verksamhet som har funnits i över 50 år – det vill säga, under längre tid än den organiserade kulturpolitik som beskrevs ovan. Det är alltså en organisation som under åren troligtvis har påverkats av ett antal olika idéströmningar inom såväl kulturfältet som samhället i stort. Sammanfattningsvis är det intresset för dessa idéer, och hur de framträder i olika beskrivningar av Stockholms stadsteater, som har lett fram till denna studie.

## **3. Syfte och disposition**

### **3.1 Frågeställningar**

Syftet med denna uppsats är att kartlägga och analysera olika berättelser om Stockholms stadsteater under åren 2004-2013. Detta innebär att det är såväl andras beskrivningar av organisationen som den självbild som Stockholms stadsteater förmedlar utåt, som är det centrala i min undersökning. De övergripande frågeställningarna för studien är följande:

- Hur översätts de senaste decenniernas idéströmningar inom svensk kulturpolitik i berättelserna om Stockholms stadsteater?
- Vilka övergripande teman består berättelserna av?
- Finns det några konflikter mellan dessa berättelser?

Det teoretiska perspektiv som används i analysen är institutionell organisationsteori, vilket kommer att beskrivas närmare i avsnitt 4. Jag vill inledningsvis också klargöra att även om denna uppsats utgår ifrån Stockholms stadsteater, så är det inte en intraorganisatorisk studie. Förutom en kort beskrivning av Stockholms stadsteaters historia, har jag valt att bortse från om eller hur eventuella förändringar i retorik eller praktik faktiskt har påverkat teaterns dagliga verksamhet under den studerade perioden. Denna studie utgår ifrån berättelser om Stockholms stadsteater under perioden 2004-2013, med fokus på vilka samhällsidéer som går att utläsa i dessa berättelser och de eventuella konflikter som kan uppstå när dessa idéer möts.

### **3.2 Disposition**

I uppsatsens inledande avsnitt beskrivs Stockholms stadsteater som en framgångsrik organisation vars utveckling har väckt både nyfikenhet och kritik inom kulturfältet. I avsnitt 2 presenterades min berättelse om de senaste fyra decenniernas utveckling inom den svenska kulturpolitiken, och dess koppling till Stockholms stadsteater. I denna del, avsnitt 3, introducerar jag de frågeställningar som är vägledande för denna studie. I avsnitt 4 presenteras den teoretiska referensramen, som utgår från institutionell organisationsteori. I detta avsnitt redogör jag för varför jag har valt att använda mig av detta teoretiska perspektiv och presenterar ett antal nyckelbegrepp, som kommer att vara vägledande i mitt analysarbete. I avsnitt 5 redogör jag för mitt tillvägagångssätt i arbetet med uppsatsen; exempelvis vilka personer jag har intervjuat och hur jag har samlat in material till och genomfört studiens

textanalys. I avsnitt 6, det första av två analysavsnitt, beskriver jag inledningsvis Stockholms stadsteaters historia från invigningen år 1960 och fram till 2000-talet. Efter denna korta sammanfattning av organisationens första cirka 50 år, presenterar jag ett antal berättelser om Stockholms stadsteater. Dessa berättelser utgör min analys av det empiriska materialet och är ämnade att besvara en av de frågor som ställdes i avsnitt 3, nämligen frågan om vilka övergripande teman som berättelserna om Stockholms stadsteater kan sägas bestå av. De berättelser jag presenterar i detta avsnitt handlar om Stockholms stadsteater som en framgångssaga och förebild, men också som ett lyckat recept och som en effektiv och modern organisation. De handlar också om Stadsteatern som ett varumärke, men även om teaterns roll för demokratin och konstens egenvärde. I avsnitt 7 använder jag mig av den teoretiska referensram som presenteras i avsnitt 4 för att resonera kring mina teoretiska frågeställningar, som är följande: Hur översätts de senaste decenniernas idéströmningar inom svensk kulturpolitik i berättelserna om Stockholms stadsteater? Finns det några konflikter mellan dessa berättelser? I detta avsnitt diskuterar jag hur beskrivningar av Stockholms stadsteater används på olika sätt i olika sammanhang, och hur flera potentiellt motstridiga logiker - där vissa idag kan anses vara mer legitima än andra - finns inom såväl beskrivningar av Stockholms stadsteater som i samhället i stort. I den sista delen, avsnitt 8, gör jag en avslutande diskussion utifrån de två analysavsnitten, och föreslår framtida forskningsområden kring Stockholms stadsteater.

## **4. Teoretisk referensram**

### **4.1 Val av teori**

De teorier som används i denna uppsats ingår i den skolbildning som brukar benämnas som institutionell organisationsteori. Till skillnad från exempelvis rational choice-teorier, så utgår det institutionella perspektivet inte ifrån att organisationer eller individer gör rationella val för att uppnå högsta möjliga måluppfyllelse. Man menar istället att det i omgivningen finns starka – men också föränderliga – idéer som påverkar på vilket sätt det är möjligt att handla i olika sammanhang. Institutionell teori utgår därmed från ett omgivningsperspektiv på organisationer och fokuserar på idéströmningar i omgivningen. Då min undersökning baseras på olika berättelser om Stockholms stadsteater, och jag är intresserad av vilka idéer som uttrycks i de berättelserna, anser jag att institutionell organisationsteori är en lämplig utgångspunkt för mitt analysarbete. En aspekt gällande den teoretiska referensramen som kan vara viktig att förklara, är dock varför jag har valt att utelämna diskussionen om makt i min analys. Detta är en avgränsning som främst har att göra med studiens begränsade omfattning, men för att sätta min förklaring i ett passande teoretiskt sammanhang beskrivs detta längre fram i avsnittet (4.2.2).

### **4.2 Institutionell organisationsteori**

Den institutionella organisationsteorin som den ser ut idag brukar oftast härledas till Meyer och Rowans (1991 [1977]) teori om rationella myter; det vill säga institutionaliserade idéer i omgivningen som en organisation måste anpassa sig efter för att framstå som legitim och därmed öka sina chanser för att överleva. Dessa institutioner – till exempel program och procedurer – är inte nödvändigtvis mer effektiva. Det är snarare så att organisationers formella strukturer ”dramatically reflect the myths of their institutional environments instead of the demands of their work activities” (Meyer och Rowan, 1991:41). Detta antas kunna leda till särkoppling; det vill säga att institutionaliserade idéer införs i organisationen på ett ceremoniellt sätt, medan praktiken inte nödvändigtvis förändras i samma riktning samtidigt. Även diskussionen kring institutionell isomorfism och kollektiv rationalitet är en grundbult i institutionell organisationsteori. Antagandet att organisationer blir mer och mer lika varandra till form och sätt har framför allt förklarats som resultatet av tre olika typer av mekanismer: tvingande isomorfism, vilket innebär såväl formell som informell press från omgivningen; mimetiska processer, vilket exempelvis innebär att organisationer (inte nödvändigtvis

medvetet) imiterar andra liknande och framgångsrika organisationer som uppfattas ha större legitimitet; samt det normativa tryck som främst kommer från den ökade professionaliseringen i samhället. Trots initiala skillnader, blir organisatoriska fält därmed mer lika varandra ju mer etablerade de blir (DiMaggio och Powell, 1991b [1983]).

Just organisatoriska fält är en central del i institutionell organisationsteori, och en vanlig definition av begreppet är ”those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life” (Ibid., s. 64). Under de senaste decennierna har fältbegreppet inom institutionell teori dock utvecklats från att anses innefatta aktörer med liknande intressen och flera gemensamma nämnare, till att bestå av aktörer med olika syften och mål. På så sätt har begreppet utvecklats från att beskriva homogenitet till att beskriva en pågående kamp (Bourdieu och Wacquant, 1992, i Wooten och Hoffman, 2008). Även om utvecklingen har inneburit att teorier om konflikt och kampen om mening inom det organisatoriska fältet har fått mer framträdande roller, så kvarstår inom institutionell organisationsteori grundtanken om att det är institutionaliserade idéer i omgivningen som avgör på vilket sätt det är möjligt att handla. Trots att institutioner är produkter av mänsklig handling så är de, enligt denna teoribildning, inte nödvändigtvis medvetet och rationellt skapade (DiMaggio och Powell, 1991a:8).

#### **4.2.1 Förändring genom översättning**

Efter den inledande betoningen på homogenitet och stabilitet började man inom den institutionella organisationsteorin gradvis undersöka den förändring som sker även i mycket institutionaliserade miljöer. DiMaggio och Powell ställde sig exempelvis frågan: ”If institutions exert such a powerful influence over the ways in which people can formulate their desires and work to attain them, then how does institutional change occur?” (1991a:29). Inom den skandinaviska inriktningen av institutionell organisationsteori fokuserade man också på just förändring; inte genom att som tidigare förklara hur idéer sprids, utan snarare hur de översätts (Wedlin och Sahlin, 2008). Där tidiga teorier utgick ifrån att organisationer bland annat imiterar andra liknande men mer framgångsrika och legitima organisationer (DiMaggio och Powell, 1991b), så försökte forskare inom den skandinaviska institutionalismen förklara hur nya praktiker anammas. Sahlin-Andersson (1996) menade att när en organisation kommer till insikt om att man har ett problem som behöver lösas, så är detta ett resultat av jämförelser med andra organisationer. Detta kan exempelvis inträffa när en organisation definieras som tillhörande en ny grupp, något som förändrar såväl organisationens identitet som upplevelsen av dess problem. Offentliga organisationer samarbetar med, imiterar och

uppmärksammar exempelvis i ökande grad organisationer som man tidigare ansåg vara av ett annat slag och inom det man tidigare ansåg vara ett annat fält, nämligen den privata sektorn. Eftersom privata företag anses vara mer framgångsrika än offentliga organisationer, så blir den offentliga organisationens skillnader gentemot den privata också definierade som dess brister (Ibid). När man därmed definierar exempelvis skolor eller sjukhus som tillhörande samma grupp – det vill säga organisationer – blir det också enklare att göra jämförelser mellan dem, vilket ökar mottagligheten för ytterligare organisatoriska reformer (Brunsson och Sahlin-Andersson, 2000). Townley (2001) beskriver samspelet mellan denna mätbarhet och de förenklade, men i själva verket abstrakta, modeller som då materialiseras som att "the model creates that which is measured which is then assumed to be the real" (s. 307).

Hur blir då nya institutionaliserade idéer "littered around the societal landscape" (Meyer och Rowan, 1991:45)? Tidigare teorier har beskrivit cirkulation av idéer som en slags automatisk spridning, där kraftfulla idéer helt enkelt blir mer framgångsrika än idéer som inte är lika effektiva. Senare forskning har dock kommit att argumentera för att idéer inte sprids i ett vakuum, utan snarare ingår i en omgivning bestående av exempelvis andra idéer, aktörer och institutioner, där de sprids genom en översättningsprocess (Sahlin och Wedlin, 2008). Även om denna översättningsprocess kan se olika ut i olika sammanhang, så finns det också vissa outtalade regler som ofta går att hitta i redigeringen av en berättelse om en viss modell. Dessa tre redigeringsregler handlar om kontext, formulering och logik (Sahlin-Andersson, 1996). Regeln om kontext innebär att man i översättningen av en framgångshistoria inte tar hänsyn till tids- eller rumsspecifik information i själva berättandefasen. När modellen implementeras i den nya organisationen kan sådana faktorer dock återinföras, så att de istället blir karaktäristiska för den nya situationen. Om den modell som införs i en organisation strider mot en eller flera idéer som redan finns i organisationen kan till exempel särkoppling inträffa, vilket innebär att dessa motstridiga idéer existerar samtidigt men används växelvis beroende på vad som anses lämpligt i en viss situation. Regeln om formulering handlar om att berätta "en bra historia" och innebär exempelvis att en person som själv ser sig som hjälten i en historia och vill att den ska spridas gör den initiala översättningen. Historien kan även formuleras av utomstående aktörer, som konsulter, som sprider berättelsen som ett gott exempel. I denna fas kan alltför unika inslag i berättelsen tas bort och förklaringar till varför just denna modell är framgångsrik läggas till, samtidigt som berättelsen ordnas och formuleras som något planeringsbart. Den sista regeln gäller logik, och innebär att modellen beskrivs på ett rationalistiskt sätt, där man bland annat identifierar de aktiviteter och beslut som har lett

till det lyckade resultatet. Modellen blir till ett recept och för att förklara bakgrunden till utvecklingen refererar man ofta till vetenskap, som bland annat medför ökad legitimitet.

#### **4.2.2 Idébärare som redigerare**

Vem eller vilka är det då som gör denna översättning och redigering? Sahlin-Andersson och Engwall använder sig av begreppet *carriers*, och menar att dessa bärare av managementidéer är “both mediators of specific ideas and those whose activities are supported by, as well as supporting, reproducing, and transforming the more fundamental institutions in modern society” (2002: 10). I och med de allt suddigare gränserna mellan managementidébärare som ekonomiutbildningar, managementkonsulter och mediaföretag så är det omöjligt att skilja på vem som skapar, vem som förmedlar och vem som använder idéer, då de som återanvänder gamla idéer exempelvis lika gärna kan komma att beskrivas som idéernas skapare. Och på samma sätt blir vissa användare av idéer själva använda som förebilder – något som gör att de även uppfyller bilden av såväl skapare som förmedlare av dessa idéer (Ibid., s. 17). Meyer (1996) skiljer på aktörer – de som handlar och som har egenintressen, även om de påverkas av sin omgivning – från dem som han kallar för *others*, och som kan kopplas till Sahlin-Andersson och Engwalls redigerande *carriers*. Dessa *andra*, menar Meyer (s. 244):

*... do not take action responsibility for organizational behavior and outcomes. They discuss, interpret, advise, suggest, codify, and sometimes pronounce and legislate. They develop, promulgate, and certify some ideas as proper reforms, and ignore or stigmatize other ideas.*

Ytterligare en inriktning inom institutionell organisationsteori som behandlar förändring fokuserar på institutionella entreprenörer. Begreppet introducerades av DiMaggio, som menade att ”new institutions arise when organized actors with sufficient resources (institutional entrepreneurs) see in them an opportunity to realize interests that they value highly” (DiMaggio, 1988, i Hardy och Maguire, 2008:2). Dessa institutionella entreprenörer kan, i relation till Meyers terminologi, beskrivas som aktörer med starka egenintressen snarare än de till synes objektiva idébärare som Meyer definierar som *others*. Teorier kring institutionellt entreprenörskap fokuserar idag till stor del på en pågående kamp om mening, där de många inblandade aktörerna inte enbart sprider institutionaliserade idéer och praktiker i oförändrat skick inom ett fält, utan snarare anses vara aktiva uttolkare av dessa praktiker.



Detta gör att meningsskapande blir just en komplex och pågående förhandling – en kamp som kan leda till institutionell förändring (Hardy och Maguire, 2008).

I och med att man i samband med institutionellt entreprenörskap diskuterar konflikter och förändring, har också tankar om intressen, makt och ”agency” fått en mer framträdande position inom den institutionella organisationsteorin (Lawrence, 2008). Jag har dock valt att inte inkludera diskussionen om makt i min teoretiska referensram, vilket också begränsar möjligheten att använda sig av teorier om institutionellt entreprenörskap på ett fullvärdigt sätt. Detta för att inte flytta fokus från det som är centralt för denna studie – nämligen redigering och översättning av idéer. Även om teorier om makt och agency har en uppenbar roll i hur dessa idéer reser och vilka översättningar som har tolkningsföreträde, har jag med tanke på studiens frågeställningar och begränsade omfattning valt att inte använda mig av just dessa begrepp. På så sätt har jag också lagt mer fokus på att redigering och översättning av idéer äger rum, än på vilka redigerarna är och hur deras handlingar kan förklaras. Även om makt som begrepp inte används i min analys, anser jag dock att man i viss utsträckning kan säga att maktperspektivet finns med i studien i form av diskussionen om konflikter.

#### **4.2.3 Institutionella konflikter**

Friedland och Alford (1991) menar att de centrala institutionerna i det moderna västerländska samhället är den kapitalistiska marknaden, den byråkratiska staten, demokratin, kärnfamiljen samt kristendomen. Samhället är alltså ett interinstitutionellt system som består av flera institutionella logiker, där varje institution har sin centrala logik bestående av såväl praktik som symboliska konstruktioner. Detta gör att individer och organisationer har tillgång till flera olika och potentiellt motstridiga logiker. Samtidigt som dessa logiker tillhandahåller motiv för handlande och verkar identitetsskapande, vilket upprätthåller respektive institution, kan individer och organisationer också omtolka och manipulera dessa symboler och praktiker. Och samtidigt som dessa centrala institutioner kan vara beroende av varandra, är de motsättningar som finns mellan de institutionella logikerna också grunden till de största politiska konflikterna i samhället. Ska hälsovårdsfrågor exempelvis regleras av marknaden eller av staten? Är det staten, kyrkan eller familjen som ska ansvara för utbildningsfrågor (Ibid.)? Inom detta perspektiv förutsätter man att varje sammanhang kan vara ”potentially influenced by contending logics of different societal sectors” (Thornton och Ocasio, 2008:11). För att förstå samhället är det vidare viktigt att analysera dess tre nivåer: individer, organisationer samt institutioner, som både begränsar och möjliggör de övriga nivåernas handlande (Friedland och Alford, 1991). Institutionella logiker formar därmed det som anses

vara ett rationellt beteende hos individer och organisationer, samtidigt som individer och organisationer till viss del formar och förändrar de institutionella logikerna (Thornton, 2004, i Thornton och Ocasio, 2008). Såväl inom som mellan dessa institutionella logiker finns det också differentiering, splittring och motsägelser (DiMaggio, 1997, i Thornton och Ocasio, 2008). Konkurrerande institutionella logiker är dock i sig inte något som förklarar institutionell förändring – däremot kan institutionell förändring föregås eller vara en konsekvens av konkurrerande institutionella logiker, samtidigt som konkurrens mellan olika institutionella logiker också kan leda till motstånd till förändring (Thornton och Ocasio, 2008). ”When institutions are in conflict”, argumenterar Friedland och Alford (1991: 255), ”people may mobilize to defend the symbols and practices of one institution from the implications of changes in others. Or they may attempt to export the symbols and practices of one institution in order to transform another”.

### **4.3 Nyckelbegrepp i analysarbetet**

Inom institutionell organisationsteori är förändring ett ständigt aktuellt tema, där tanken om att ”institutional models are unlikely to be imported whole cloth into systems that are very different from the ones in which they originate” (DiMaggio och Powell, 1991a:29), är ett viktigt inslag. I detta avsnitt har jag därför beskrivit teorier om idébärare, översättning och redigering men också om institutionella logiker, och de motsägelser som kan finnas mellan dessa olika logiker som individer och organisationer är invävda i samtidigt.

Forskningen om översättning och redigering handlar till stor del om imitation av framgångsrika modeller och på vilket sätt en modell introduceras och översätts in en ny organisation. Med hjälp av teorier om översättningsprocesser skulle man exempelvis kunna studera hur Stockholms stadsteater har översatt sina ägardirektiv i den dagliga verksamheten eller hur andra teatrar skulle översätta Stadsteaterns modell om de i sin tur försökte införa den i sin organisation. I min analys kommer jag dock att använda mig av terminologin om redigering och olika idébärare vid de tidpunkter då en modell sprids, eller översätts, genom olika personers berättelser om den. Eftersom jag även är intresserad av vilka konflikter som kan finnas mellan dessa berättelser, kommer jag också att använda mig av teorin av institutionella logiker. Min analys fokuserar alltså på hur Stockholms stadsteaters verksamhet beskrivs av olika personer och organisationer, och i olika sammanhang, inom kulturfältet. I följande avsnitt beskriver jag några nyckelbegrepp, samt på vilket sätt jag använder mig av dem i den analys som följer i avsnitt 7.

### **4.3.1 Redigering**

Översättning kan ses som en redigeringsprocess, där en berättelse medan den cirkulerar också förändras och tillskrivs olika meningar, beroende på rådande omständigheter. De personer – redigerare – som sprider exempelvis framgångshistorier, är på så sätt med om att skapa dessa berättelser. Som tidigare nämnts, finns det oftast också vissa outtalade redigeringsregler i översättningsprocessen. Dessa regler är olika i olika sammanhang, eftersom det i varje kontext finns en infrastruktur – till exempel vissa termer, koncept och intressen – som anses vara bekanta och acceptabla i just det sammanhanget. I redigeringen kan berättelser och erfarenheter alltså både formuleras annorlunda och få en annan mening, beroende på vilken kontext de berättas inom (Wedlin och Sahlin, 2008). I min analys använder jag teoribildningen kring översättning och redigering för att förstå hur olika idéer och begrepp inom kulturpolitiken används såväl i andras beskrivningar av Stockholms stadsteater, som i den självbild som teatern förmedlar utåt.

### **4.3.2 Idébärare**

Wedlin & Sahlin menar att det finns tre idealtyper av imitation, där de två första är *the broadcasting mode* samt *chain mode of imitation* (begrepp från March, 1999, i Wedlin och Sahlin, 2008). Dessa innebär att organisationer imiterar en specifik modell eller ett idékomplex, respektive att en organisation imiterar en modell, vilket följs av att en annan organisation imiterar imitationen, och så vidare i en kedjereaktion. Men att idéer reser mellan olika idébärare behöver inte innebära att en organisation avsiktligt imiterar en annan organisation. Det kan istället handla om mer komplexa imitations- och översättningsprocesser som är sammankopplade, och där en imitationsprocess leder till en annan. Den tredje idealtypen är därmed imitation där ”the relationships between those being imitated and those imitating are mediated by other organizations and actors” (Wedlin och Sahlin, 2008:19). Detta synsätt fokuserar på de idébärare som befinner sig mellan de organisationer som imiterar och dem som imiteras. Vissa av dessa – exempelvis forskare eller medier – antas vara sådana som förmedlar information utan att ha en aktiv roll i den (Ibid.). Det är alltså dessa till synes neutrala förmedlare som tidigare har beskrivits som redigerare (Sahlin-Andersson, 1996), samt som andra (Meyer, 1996). Organisationer strävar efter att beskrivas som framgångsrika av dessa andra, exempelvis forskare eller konsulter, eftersom ”modern organizations legitimate themselves as specific instances of models (i.e. sets of ideas) that are universally true, progressive, and rational” (Meyer, 1996:245). I och med managementidéernas introduktion på kulturområdet blev det exempelvis viktigt för de offentliga organisationerna inom fältet att

argumentera i enlighet med dessa idéer om bland annat redovisning och styrning för att framstå som legitima – detta i ett fält där verksamheten tidigare till stor del hade ansetts vara omätbar (Jacobsson, 2013). I min analys kommer jag främst att försöka identifiera dessa redigerande andra, som till synes förmedlar information utan att ha uttalade intressen.

### **4.3.3 Rationalitet och effektivitet**

Vad är det för typer av idéer som reser och översätts mellan olika sammanhang och av olika personer? Meyer (1996) menar att eftersom en central idé i västerländska samhällen är att organisationer ska vara rationella och effektiva producenter, så reser organisationsidéer som rättfärdigas med förbättrade organisatoriska resultat bättre än idéer som rättfärdigas med andra tänkbara mål. Det är därmed inte nödvändigtvis en specifik modells slagkraft som gör att den får stor spridning, utan snarare så att de flesta av de framgångsrika organisationsidéerna i samhället idag är av en viss typ – nämligen idéer som anknyter till rationalistiska värderingar. Ytterligare en framgångsrik typ av idéer förespråkar just den rationella *organisationen*, det vill säga ökad organisering i form av exempelvis mer komplexa roller (Ibid.). I min analys kommer jag att undersöka hur tankar om rationella och effektiva organisationer används i berättelser om Stockholms stadsteater.

### **4.3.4 Institutionella logiker**

För att förstå konflikter mellan olika idéströmningar i omgivningen kan man föreställa sig samhället som ett interinstitutionellt system, bestående av olika centrala logiker (Friedland och Alford, 1991). Sjukvården som ett organisatoriskt fält skulle till exempel kunna sägas vara format av tre institutionella logiker: marknadens, den demokratiska statens och den logik som finns inom den medicinska professionen (Scott et al., 2000, i Thornton och Ocasio, 2008). I min analys kommer jag inte att använda mig av Friedland och Alford's fem centrala logiker (den kapitalistiska marknaden, den byråkratiska staten, demokratin, kärnfamiljen och kristendomen) eller analysera de tre nivåer (individ, organisation samt institution) som författarna ansåg nödvändigt. Jag kommer däremot att använda grundtanken om olika institutionella logiker för att diskutera de eventuella konflikter som finns mellan de olika berättelser om Stockholms stadsteater som presenteras i avsnitt 6.

## 5. Tillvägagångssätt

### 5.1 Metod och urval

Denna uppsats är en typ av fallstudie av Stockholms stadsteater. En fallstudie innebär en detaljerad analys av ett avgränsat fall, exempelvis en organisation, en plats, en person eller en händelse (Bryman och Bell, 2011). I detta fall studeras organisationen Stockholms stadsteater, även om det inte sker genom att analysera arbetet *inom* organisationen, utan istället genom att analysera olika berättelser *om* den. Min undersökning består dels av en kvalitativ textanalys, dels av intervjuer. Metoden kvalitativ textanalys kan delas in i två huvudsakliga användningsområden: systematisering av innehåll samt kritisk granskning av detsamma. Där den första gruppen fokuserar på beskrivande analyser som handlar om att antingen klargöra tankestrukturer, ordna textinnehållet på ett logiskt sätt eller klassificera textinnehållet, kan de kritiskt granskande undersökningarna innefatta idé- eller ideologikritiska analyser samt diskursanalys (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson och Wängnerud, 2012). Diskursanalys är idag den vanligaste metoden för textanalys inom samhällsvetenskapen, men också ett begrepp som används för att beskriva många olika slags studier. Inom diskursanalysen intresserar man sig ofta för maktförhållanden, samt för språket som något som ”är med och formar verkligheten”. Esaiasson et al. menar vidare att diskursanalysen ”uppmärksammar aspekter av samhällslivet som annars tas för givna” och därmed försöker visa de dolda strukturer som finns i samhället (s. 212-213).

Min undersökning har vissa drag från de båda ovan nämnda huvudtyperna, det vill säga systematisering och kritisk granskning. I avsnitt sex systematiserar jag mitt material genom att ordna det på ett för studiens frågeställningar logiskt sätt, i teman. Men jag försöker också gå ett steg längre och granska innehållet på ett kritiskt sätt genom att använda mig av institutionell organisationsteori. Denna teori har vissa beröringspunkter med diskursanalys, då det finns ett intresse för hur verkligheten formas och de strukturer som finns i olika sammanhang. För att i så stor utsträckning som möjligt vara den som ”berättar en historia med hjälp av texten”, istället för att texten ska berätta en historia för mig (Ibid., s. 215), har jag dock valt att inte använda mig av någon uttalad textanalytisk metod. Jag har istället valt att låta den teoretiska referensramen i avsnitt 4 utgöra grunden för min analys. Detta val grundar sig främst i att jag vill ha ett öppet förhållningssätt till de texter jag har studerat, och de eventuella resultat som analysen skulle kunna resultera i. Även om jag har funderat kring vad för slags teman som textanalysen skulle kunna utmynna i, har jag exempelvis inte använt

mig av förhandsdefinierade kategorier. En uppenbar fördel med ett öppet förhållningssätt är att man minskar risken för att missa något viktigt. Några av nackdelarna är dock risken att man börjar följa spår som är intressanta men kanske inte viktiga för studiens frågeställningar, samt att man inte har funderat över möjliga svar och därmed kanske inte reflekterar över sådant som *inte* finns med i texten men som ändå kan vara av betydelse (Ibid., s. 218). Dessa eventuella svårigheter är något som jag är medveten om, men som jag ändå har valt att bortse från i arbetet med denna studie.

En viktig del i arbetet har varit att besluta vilket material som ska inkluderas i studien. Vad gäller textanalysen, valde jag att studera Stockholms stadsteaters egna årsredovisningar, Stockholms Stadshus AB:s årsredovisningar samt Stockholms stads budget med ägardirektiv, då de kan bidra med kunskap om såväl den självbild som Stockholms stadsteater och dess moderbolag vill förmedla som den bild av teatern som dess ägare och uppdragsgivare, Stockholms stad, vill visa upp. Madeleine Sjöstedt (FP) är kulturborgarråd i Stockholms stad och en flitig kulturdebattör som ofta uttalar sig om Stockholms stadsteater, som även formellt ligger under den kultur- och fastighetsrotel som hon är ansvarig för. Det var också ett av Sjöstedts debattinlägg i Svenska Dagbladet som startade den mediala diskussion om Stockholms stadsteater som pågick under hösten och vintern 2012. Detta gjorde att kulturborgarrådets blogg framstod som relevant i sammanhanget. Även konsultfirman Ernst & Youngs rapporter om Stockholms stadsteater är relevant material då rapporterna är gjorda på uppdrag av koncernen eller av teatern och ska ge ett externt utlåtande om Stadsteatern, men också eftersom Ernst & Youngs roll har uppmärksammats i den mediala debatten. Till sist är nyhets- och debattartiklarna om Stockholms stadsteater från Dagens Nyheter, Svenska Dagbladet samt Sveriges Television intressanta för studien på grund av de många och, jämfört med tidigare nämnt material annorlunda, beskrivningar av Stockholms stadsteater som kommer fram i dem. I textanalysen ingår alltså Stockholms stadsteaters årsredovisningar för åren 2004-2012, det kommunala moderbolaget Stockholms Stadshus AB:s årsredovisningar för åren 2004-2012 samt Stockholms stads budgetdokument för åren 2005-2013. I textanalysen ingår även tre rapporter (från 2006, 2011 respektive 2012) om Stockholms stadsteaters organisation och ekonomi, som konsultfirman Ernst & Young har gjort på uppdrag av antingen Stockholms Stadshus AB eller Stockholms stadsteater, samt Stockholms kulturborgarråd Madeleine Sjöstedts (FP) blogg, som skrivs av Sjöstedt själv eller av någon av hennes medarbetare. De blogginlägg om Stockholms stadsteater som ingår i undersökningen har publicerats mellan september 2007 och mars 2013. I textanalysen ingår även artiklar och debattinlägg om Stockholms stadsteater som har publicerats i Dagens Nyheter, Svenska

Dagbladet samt Sveriges Television (i fortsättningen DN, SvD samt SVT) från februari 2012 till och med mars 2013. Mediematerialet består av sammanlagt 41 texter där alla utom två artiklar, som inte finns tillgängliga digitalt, kommer från respektive källas webbplats. Vad gäller SVT har jag använt mig av nyhetsartiklar samt två till nyhetsartiklar hörande filmklipp, som består av intervjuer med kulturborgarrådet Madeleine Sjöstedt respektive Dramatenchefen Marie-Louise Ekman.

Valet av de sex intervjupersonerna (som presenteras i nedanstående tabell) baserades på att dessa personer troligtvis skulle kunna tillföra intressanta observationer från olika perspektiv såväl gällande den kulturpolitiska utvecklingen, som teaterfältet och Stockholms stadsteater. Min ursprungliga tanke var att även intervjua kulturborgarrådet Madeleine Sjöstedt, Dramatenchefen Marie-Louise Ekman, en av konsulterna bakom 2012 års Ernst & Young-rapport, samt en representant för en fri teatergrupp. De intervjuerna blev dock inte av, de första tre på grund av att intervjupersonerna tackade nej och den fjärde på grund av tidsbrist. De sex intervjuer som ingår i studien har varit semistrukturerade, vilket innebär att jag har utgått ifrån två eller tre övergripande teman som samtalen har kretsat kring. Till min hjälp har jag haft en intervjuguide, som delvis har varit anpassad efter varje intervjuperson. Ett exempel på intervjuguide bifogas som bilaga 1. Fem av de sex intervjupersonerna bad att få godkänna det material från intervjun som används i uppsatsen. Nedan följer en sammanfattning av det empiriska materialet.

<b>Källa</b>	<b>Tidsperiod</b>
Årsredovisningar Stockholms Stadshus AB	2004-2012
Årsredovisningar Stockholms stadsteater AB	2004-2012
Stockholms stads budget med ägardirektiv	2005-2013
Nyhetsartiklar och debattinlägg (DN, SvD, SVT)	Februari 2012 – mars 2013
Kulturborgarrådet Madeleine Sjöstedts (FP) blogg	September 2007 – mars 2013
Rapporter från konsultfirman Ernst & Young	2006, 2011, 2012
Intervjuer: Helena Faxgård - Svensk Scenkonst Karin Helander – Professor i teatervetenskap Jaan Kolk - Teaterförbundet Jochum Landin – Statens kulturråd (Kulturrådet) Christina Olsson – Stockholms stadsteater Jonas Uebel (FP) – Borgarrådssekreterare kultur- och fastighetsroteln, Stockholms stad	April-maj 2013

De berättelser som presenteras i avsnitt 6 är resultatet av min analys av ovanstående material. Arbetet har gått till på så sätt att jag först har samlat in det material som jag har uppfattat som intressant för min undersökning, baserat på de frågeställningar som presenterades i avsnitt 3. När det gäller artiklar från DN, SvD och SVT har jag därmed inte inkluderat alla artiklar och debattinlägg om Stockholms stadsteater under den studerade perioden, utan enbart dem som jag har uppfattat som relevanta för mina frågeställningar. Detsamma gäller för urvalet från kulturborgarrådet Madeleine Sjöstedts blogg. Även när det gäller årsredovisningar, budgetdokument och konsultrapporter, har jag valt ut vissa delar som relevanta för min undersökning och utelämnat andra. Utifrån detta material och de intervjuer jag har gjort, har jag sedan konstruerat de berättelser om Stockholms stadsteater som presenteras i avsnitt 6. Detta innebär att läsaren – av främst tids- och utrymmesmässiga skäl – inte får ta del av en fullständig redogörelse för min empiri, utan enbart den analys som jag har gjort av materialet. För att detta ska bli så transparent som möjligt följer därför en beskrivning av hur jag har gått tillväga i analysarbetet.

Analysen i denna fallstudie består av två delar: först ett antal berättelser som är konstruerade utifrån mitt empiriska material (avsnitt 6), och sedan en teoretisk diskussion kring dessa berättelser, baserad på den teoretiska referensram som presenterades i avsnitt 4 (avsnitt 7). Detta innebär att jag, som ovan nämnts, i ett första steg har gjort vissa avvägningar gällande vilket material som är relevant att inkludera i min undersökning. I ett andra steg har jag valt ut vissa delar av det empiriska materialet, och på så sätt konstruerat de berättelser om Stockholms stadsteater som presenteras i avsnitt 6. I såväl insamlingen av det empiriska materialet som i konstruktionen av berättelserna om Stockholms stadsteater, är det de frågeställningar som presenterades i avsnitt 3 som har varit vägledande, nämligen: Hur översätts de senaste decenniernas idéströmningar inom svensk kulturpolitik i berättelserna om Stockholms stadsteater? Vilka övergripande teman består berättelserna av? Finns det några konflikter mellan dessa berättelser? Den teoretiska referensram som presenterades i avsnitt 4 samt den kulturpolitiska bakgrund som presenterades i avsnitt 2, har varit vägledande i mitt analysarbete. Med detta som bakgrund har jag använt mig av de beskrivningar av Stockholms stadsteater som finns i det empiriska materialet för att konstruera berättelser inom ett antal teman. Debattinläggen från DN, SvD samt SVT är kanske den del av empirin som görs minst ”rättvisa” i min analys, främst på grund av det omfattade materialet och de många infallsvinklarna. Men även i resterande textmaterial finns säkerligen flera berättelser om Stockholms stadsteater som vore intressanta att studera, även om jag inte har haft tid eller utrymme för dem i arbetet med denna uppsats. Detsamma gäller även för de intervjuer jag



har gjort. Dessa bekräftade att de berättelser om Stockholms stadsteater som jag redan hade börjat kartlägga och strukturera var relevanta, men fick mig att även fundera i nya tankebanor.

## **5.2 Källkritik**

Frågan om källkritik berör de olika källorna på lite olika sätt. Eftersom min avsikt har varit att analysera berättelser om Stockholms stadsteater så behöver jag till exempel inte ta ställning till huruvida de texter som jag har analyserat är ”sanna” och ”objektiva” eller ej. Texterna består av beskrivningar av Stockholms stadsteater, och jag har försökt strukturera de olika berättelser som jag har sett i dem med min förståelse av den svenska kulturpolitiken, samt min teoretiska referensram, som bakgrund. Med intervjuerna blir det lite svårare eftersom mina intervjupersoner har varit medvetna om att jag skriver om just berättelser om Stockholms stadsteater – vilket har gjort att intervjuerna kanske har blivit berättelser om berättelser om Stockholms stadsteater. Ytterligare en aspekt är att intervjun med teaterns vice VD/ekonomichef tangerar det som jag tidigare har skrivit att jag inte gör, nämligen en studie av vad som faktiskt händer i organisationen och hur de organisatoriska förändringarna har påverkat verksamheten. Jag har löst dessa eventuella problem genom att betrakta och analysera intervjuerna på samma sätt som de texter som ingår i mitt empiriska urval; som en del i pusslet av röster som utgör berättelsen om Stockholms stadsteater.

## 6. Dramatik kring dramatiken

### 6.1 Stockholms stadsteater – en introduktion

Följande beskrivning av Stockholms stadsteaters historia (fram till år 2004, då det empiriska materialet tar vid) baseras huvudsakligen på *Det skall åska och blixtra kring vår teater* (Helander och Zern, 2010), den bok som gavs ut i och med Stadsteaterns 50-årsjubileum. Då berättelsen kompletteras med Lindfors (2005) beskrivningar av Stadsteatern, framgår det av referenserna. Introduktionen avslutas med en kort redogörelse för Stockholms stadsteaters position inom teaterfältet idag.

*Den skall vara okonventionell och obyråkratisk. Den skall ge tankar och åsikter; väcka känslor och debatt. Det skall åska och blixtra kring vår teater; Det skall vara dramatik kring dramatiken! Stockholms stadsteater skall ledas och verka så, att medborgarna i denna stad känner att teatern är deras, utgör en del av deras andliga liv, bildar en kristallisationspunkt för konstnärliga, intellektuella och moraliska strömningar i en stad som sjuder av kraft och liv. Spelet kan börja!* (Helander och Zern, 2010:15)

Citatet ovan är ett utdrag från det tal som dåvarande finansborgarrådet Hjalmar Mehr höll då Stockholms stadsteater invigdes i oktober 1960, i provisoriska lokaler i Folkets hus på Barnhusgatan. När teatern äntligen invigdes hade diskussionerna och planeringen tagit ungefär 30 år. Den första teaterchefen blev Lars-Levi Laestadius. Han ville betona Stadsteaterns uppdrag; ”det skulle vara både avancerat och folkligt, en kraftfull dementi av olyckskorparnas misstro mot hela idén med en konstnärlig teater för de breda folklagren” (Helander och Zern, s. 31). Sommaren 1965 efterträddes Laestadius av Frank Sundström. Under hans år som chef ökade antalet anställda, och besöksfrekvensen ökade till omkring 70 procent. Stadsteaterns ”ganska trevande tillvaro” (Lindfors, 2005:45) under de första åren, följdes av att Vivica Bandler blev teaterchef och VD sommaren 1969. Besökssiffrorna hade sedan några år börjat peka uppåt och omkring jubileumsåret 1970 går det av en årsredovisning att utläsa att ”teatern ytterligare befäst sin position som landets mest framgångsrika institutionsteater” (Helander och Zern, s. 397). Bandler var teaterchef fram till 1979, och under större delen av decenniet hade besöksfrekvensen på Stockholms stadsteater varit cirka 90 procent för att mot slutet av decenniet minska och under det sista spelåret sjunka till runt 74 procent. Vivica Bandler ”kom att prägla den bild man fortfarande har av

Stadsteatern som en modern, folklig, politisk och provokativ teater” (Lindfors, 2005:45). Lars Edström blev ny teaterchef, och under hans chefskap på 1980-talet började Stadsteaterns stegvisa flytt till Kulturhuset. Man hade ekonomiska problem som delvis berodde på nya avtal med Teaterförbundet, som krävde mer personal för att spela lika mycket teater, och delvis de stillastående (det vill säga, inte kostnadsuppräknade) kommunala och statliga anslagen. Beläggningen var låg i perioder, under en period nere på 60 procent på Stora scenen, men man lyckades även producera flera publikframgångar. Under Edströms tid som teaterchef och VD genomfördes också flera organisationsförändringar, där ansvaret för de olika scenerna delegerades till olika personer i en konstnärlig ledningsgrupp.

I slutet av 1990 tog kommunfullmäktige beslut om att man skulle bilda koncernen Stockholms Stadshus AB, vilket följdes av att Stockholms stadsteater ombildades till ett dotterbolag till koncernen. 1992 blev Peter Wahlqvist teaterchef på Stockholms stadsteater, ”vid en tidpunkt då teaterns verksamhet präglats av flyttförseningar, teknikproblem, publikbortfall, flera mindre lyckosamma produktioner och ekonomiskt snäva ramar” (Helander och Zern, s. 403-404). Minskade koncernbidrag hade också lett till att man tvingades till ett sparbeting med uppsägningar och höjda biljettpriser. Runt 1992-1993 börjar Stockholms stadsteater i sina årsredovisningar ”redovisa arbetet med marknadsföring och publik, där man satsar på företag och organisationer, konsult hjälp och förenklad hantering av biljetter” (Ibid., s. 404). Man arbetar också med att utforma ett tydligt varumärke. Policydokument kunde heta sådant som *En marknadsorienterad teater*, och man gjorde bland annat reklam i TV4 och ZTV. I årsredovisningen för 1997 återfinns den första VD-kommentaren, där Wahlqvist skriver om ”ett framgångsrikt år, som kännetecknats av kvalitetstänkande och publikarbete” (Ibid., s. 407). 1999 floppar tre produktioner på Stora scenen, som får en publikminskning på 43 procent. År 2000 går det bättre, men 2001 tappar man publik igen och i årsredovisningens VD-kommentar ”är teaterchefen alldeles uppgiven” (Ibid., s. 409) och försöker hitta förklaringar till det gångna årets nederlag. Under Wahlqvists sista år som chef är besöksfrekvensen på Stockholms stadsteater cirka 77 procent och man har, i linje med ägardirektiv från Stockholms stad, genomfört en minskning av den fasta ensemblen med 15 procent. Under Peter Wahlqvists tioåriga period som teaterchef stärktes också det internationella arbetet och Wahlqvist, som ”ville stärka Stadsteaterns image som samtida och internationell scenplattform” (Lindfors, 2005:45), kom att uppfattas som ”en teaterns utrikesminister” (Helander och Zern, s. 409).

2002 blir Benny Fredriksson teaterchef och Stockholms stadsteater får en ny vision: nu ska man vara *en angelägenhet för alla stockholmare*. Fredriksson ”återkopplar till ett par tidigare

personer och perioder i teaterns historia: Hjalmar Mehrs förhoppningar och Vivica Bändlers framgångsrika chefskap” (Helander och Zern, s. 411), och ”har som ambition att vara både folklig och framgångsrik” (Lindfors, s. 45). Den internationella verksamheten minskar och repertoaren på Stora scenen blir mer publikvänlig. Såväl antalet föreställningar som publiksiffrorna ökar och ”samtidigt gör sig en successivt alltmer slimmad organisation, en kraftigt ökad arbetstakt och en till bristningsgränsen höjd och töjd effektivitet gällande” (Helander och Zern, s. 412).

År 2013 är Stockholms stadsteater sedan flera år tillbaka Nordens största teater, som sedan 2002 har haft en publikökning på cirka 40 procent (Stockholms stadsteater, 2013) och som under sommaren 2013, efter beslut från Stockholms stad, slogs ihop med Kulturhuset till det gemensamma bolaget Kulturhuset stadsteatern.

## **6.2 Framgångssagan och förebilden**

### **6.2.1 Ett gott exempel**

I ett av de tidigaste blogginläggen som finns under rubriken *Stadsteatern* på kulturborgarrådet Madeleine Sjöstedts (FP) blogg, kan man läsa att Stadsteatern får ett tillskott på 12 miljoner kronor för år 2008. Ökningen förklaras med att ”det ska löna sig att vara aktiv, professionell och bedriva verksamhet av hög kvalitet” (*Stor satsning på Stadsteatern*, 2007-09-12). I blogginlägget konstateras vidare att Stockholms stadsteater ”har lyckats nå en publik och hitta former för arbetet som ingen annan institutionsteater”. I ytterligare ett blogginlägg samma datum nämns även att Stadsteatern hade en beläggning på 95 procent under 2006, och dessutom har blivit utnämnd till det ”bästa företaget på kommunikation” i en undersökning där 567 journalister fick tycka till (*Det blir storsatsning på bibliotek och idrottsanläggningar nästa år*, 2007-09-12). I april 2008 är rubriken på ett blogginlägg *Stadsteatern fortsätter framgångssagan*, och syftar på den första kvartalsrapporten för 2008. Det konstateras att Stockholms stadsteater fortsätter på samma framgångsrika spår som 2007, för vilket årsredovisningen visade ”fantastiska siffror” gällande antal föreställningar och beläggning. 2007 års besöksiffror beskrivs som ”en stolthet för Stockholm” (2008-04-23). Några månader senare handlar ett blogginlägg om att ”Stockholms stadsteater syns bäst medialt av Stockholms stads alla bolag”, enligt en undersökning gjord av koncernen Stockholms Stadshus AB. I samma inlägg konstateras att ”Stockholms stadsteater fortsätter framgångsvågen” (*Stockholms stadsteater syns bäst i media*, 2008-11-11). I april 2009 beskrivs årets första kvartal som ”ännu mer

sensationellt” än siffrorna i årsredovisningen för 2008, som i sin tur var bättre än siffrorna för 2007 (*Publiken fortsätter strömma till Stadsteatern*, 2009-04-22).

Från andra hälften av 2009 och fram till början av 2012 handlar blogginläggen om Stockholms stadsteater bland annat om en utdragen konflikt kring musikrättigheterna i succéforeställningen *De tre musketörerna*, om firandet av teaterns femtioårsjubileum 2010, om planeringen av Strindbergåret 2012, samt om ökade anslag från staden till Stockholms stadsteater. I februari 2012 beskrivs Stockholms stadsteater som ”en pärla i huvudstadens kulturliv”, då år 2011 med sina cirka 520 000 besökare innebar publikrekord för teatern (*Framgång retar Aftonbladet kultur*, 2012-02-20). Blogginlägget är en kommentar gällande den kritik som en skribent från Aftonbladet har riktat mot att Stockholms stadsteater ”säljs ut” i och med publiksuccéer som *De tre musketörerna*. Några månader senare publicerar en av Sjöstedts medarbetare ett inlägg med rubriken *Fortsatt starka besked från Stadsteatern* (2012-05-24) på kulturborgarrådets blogg, där man bland annat kan läsa följande:

*För att sätta Stadsteaterns framgångar i perspektiv ville styrelsen jämföra Stadsteaterns resultat 2011 med det för Dramaten med hjälp av några nyckeltal. Av jämförelsen framgick att medan besöksfrekvensen för Stadsteatern var 86 procent var den 75 procent för Dramaten, medan Stadsteaterns egentäckning av kostnader var 21,6 procent var den 16 procent för Dramaten, medan varje besök på Stadsteatern i genomsnitt subventioneras med 519 kronor var samma siffra för Dramaten 916 kronor. En illustrativ jämförelse på hur väl Stadsteatern drivs – och hur mycket bra teater stockholmarna får för skattepengarna.*

I oktober 2012 är rubriken på ett blogginlägg *Miljonregn över Stockholms stadsteater*. Teatern får ett tillskott på 10 miljoner kronor i budgeten för 2013, och har därmed ett anslag på 230 miljoner kronor. Kulturborgarrådet skriver att ”Stadsteatern är ett gott prov på en kulturinstitution som tar sitt kulturpolitiska uppdrag på största allvar: Att med hjälp av offentliga medel tillgängliggöra kultur av hög konstnärlig kvalitet till så många som möjligt” (2012-10-10). Ytterligare ett blogginlägg från oktober 2012 motsvarar även ett debattinlägg på DN Kultur, och är ett svar till DN-journalisten Ingegärd Waaranperä. Waaranperä (bland flera andra, exempelvis SvD:s teaterkritiker Lars Ring) hade tidigare varit kritisk mot Sjöstedts tidigare nämnda jämförelse mellan Stadsteatern och Dramaten (som Sjöstedt även hade skrivit om i SvD), och bland annat påpekat att de två institutionerna har olika uppdrag från sina ägare. I sitt blogg- tillika debattinlägg skriver Sjöstedt bland annat att ”på Stockholms stadsteater pågår ett ständigt arbete med att se över kostnader för att lägga så mycket resurser

som möjligt på teaterns uppdrag: att spela teater”. Jämförelser som den mellan Stadsteatern och Dramaten är enligt Sjöstedt, trots att de har ”något olika grunduppdrag”, värdefulla för staden ”för att se hur de ständigt ökande resurserna till vår teater används” (*Värdet av kultur kan inte mätas*, 2012-10-29). I ett blogginlägg och avslutande debattinlägg även i Svenska Dagbladet på en i DN och SvD nu livlig diskussion med en växande skara debattörer, konstaterar Sjöstedt till sist: ”Dramaten och Stadsteatern är, avslutningsvis, inte identiska i sina inriktningar eller verksamheter. Men de är tillräckligt lika för att kunna bilda underlag för diskussion” (*Det går inte att bortse från att pengar styr*, 2012-10-30).

I januari 2013 är rubriken på ett blogginlägg *Prata om arbete istället för bidrag!*. Sjöstedt skriver att Stockholms stadsteater har ökat sina intäkter och sett över sina kostnader, och på så sätt ”skapat och frigjort resurser för det konstnärliga innehållet vilket både lett en större konstnärlig personal och mer teater för allmänheten”. Kulturborgarrådet menar att om ”fler teatrar i Sverige [skulle] arbeta på liknande sätt skulle vi både få mer teater och fler arbetstillfällen för de konstnärliga [sic] arbetsgrupperna inom teatersektorn” (2013-01-30). I februari 2013 skriver kulturborgarrådet på sin blogg: ”Sedan alliansen tog över makten i Stockholms stad har kulturen växt. Stockholms stadsteater har gått från ett anslag på 196 till 230 miljoner kronor samtidigt som de egna intäkterna vuxit med 50 procent” (*En lätt börda att bära*, 2013-02-18). I mars 2013 är rubrikens uppmaning: *Lägg pengarna på konsten!*. Kulturborgarrådet skriver att ”Stockholms stadsteater är ett utmärkt exempel på att kulturen kan växa”, något som också för med sig fler arbetstillfällen för kulturskapare. Men för att uppnå detta måste man, enligt Sjöstedt, ”våga prioritera konsten framför annat”. Stadsteaterns uppdrag från Stockholms stadsfullmäktige har under flera år också varit just att lägga pengarna på den konstnärliga verksamheten, något som Sjöstedt menar har varit ”en mycket framgångsrik strategi” (2013-03-13). I ytterligare ett blogginlägg och kommentar till en artikel i DN går det att läsa följande:

*När jag talar om kulturens tillväxt lyfter jag ofta fram Stadsteatern som ett gott exempel. På denna teater har det visats att kulturen både kan ta en större plats i staden och i stockholmarnas liv. Stadsteatern är motsatsen till den bärande tanken i mycket av svensk kulturpolitik – att allt är ett nollsummespel. Men Stadsteatern är också ett föredöme utanför kulturen, den är ett föredöme för många verksamheter inom staden. (Stolthet över Stadsteatern, 2013-03-21)*

Jonas Uebel, borgarrådssekreterare i Stockholms stads kultur- och fastighetsrotel som leds av Madeleine Sjöstedt, håller med om att Stockholms stadsteater borde vara en förebild för

andra teatrar i Sverige, framförallt för att man är så produktiv. Där, menar Uebel, ”har ju många teatrar mycket att lära, inte minst Dramaten”. Han konstaterar att Stadsteaterns höjda stöd dock också har inneburit vissa krav, bland annat att på att bli mer effektiv, att nå fler stockholmare och att producera mer teater. Jonas Uebel menar att teatern också har varit väldigt framgångsrik och ”anammade en tanke där man sätter upp olika pjäser men hela tiden följer hur det går för dem”, och på sätt använder sina lokaler på ett ”maximalt sätt” (intervju, 2013-04-18).

Det är dock inte bara Stockholms kulturpolitiker som beskriver Stockholms stadsteater som det goda exemplet. I Stadsteaterns egna årsredovisningar mellan åren 2004 och 2012 återkommer formuleringar om att man är Nordens ledande, största eller mest framgångsrika teater. I årsredovisningarna för åren 2004-2007 jämför man nyckeltalet bidrag per besökare (477-580 kronor) med Kulturrådets statistik för år 2002 (den mest aktuella statistiken vid tillfället), där ”motsvarande kostnad i genomsnitt för landets regionala och lokala teaterinstitutioner” (Stockholms stadsteater, 2006: 16) var 741 kronor per besökare. 2008 är teaterns bidrag per besökare 515 kronor, och nu jämförs detta med en mer uppdaterad siffra från Kulturrådet gällande snittsubventionering, nämligen 924 kronor (Stockholms stadsteater, 2009).

I VD-kommentaren för 2005 skriver Benny Fredriksson att Stockholms stadsteater under de tre senaste åren har ”maximerat sitt sätt att arbeta och nått en ny verksamhetsnivå”, samt är ”Sveriges största dramatiska teater” (Stockholms stadsteater, 2006:5). Året efter beskrivs Stockholms stadsteater i VD-kommentaren som en såväl konstnärligt som publikt ”framgångsrik och stark teater, Sveriges största dramatiska teater” (2007:7). I 2007 års VD-kommentar konstateras att det är många faktorer som stärker ”bilden av Stockholms stadsteater som en framgångssaga” (2008:8). Kommunikationsavdelningen skriver exempelvis att Stockholms stadsteater, som för några decennier sedan startade som en ”underdog”, nu ”både [har] pekat ut riktningen och blivit vägledande i den utvecklingen” (Stockholms stadsteater, 2011:36). Man konstaterar även att Stadsteatern ”har en stark laddning av framgång” (2009, s. 23). Och att Stockholms stadsteater är framgångsrik håller nog de flesta inom kulturfältet med om. Helena Faxgård på Svensk Scenkonst menar att Stadsteatern är en framgångssaga i det avseendet att ”många tittar på dem”. Men, säger Faxgård, den mediala diskussionen om Ernst & Young är ett exempel på att ”vissa också tittar på dem med skepsis och rädsla för att de gör mycket förändringar” (intervju, 2013-04-11).

## 6.2.2 Succéer och fredsavtal

*Ja, det är klart att det är en framgångssaga i den meningen att man har utvecklats både ekonomiskt och konstnärligt framgångsrikt, men det finns ju också ett pris för detta. Och det är klart att arbetsvillkoren på teatern har skärpts och de medarbetarundersökningar som har gjorts bekräftar ju detta, att det är ett tufft läge. (Intervju med Jaan Kolk, Teaterförbundet)*

Våren 2012 rapporterade DN om att klimatet på Stadsteatern nu var bättre jämfört med samma tid för ungefär ett år sedan, då Teaterförbundets lokala avdelning avgick ”i protest mot förhandlingsklimatet på teatern”. I samma artikel säger Benny Fredriksson, Stadsteaterns VD och teaterchef, att ”perioden efter lokalavdelningens avhopp var nog en ögonöppnare för båda parter. En längre period innan befann vi oss i en nedåtgående spiral av ökande polarisering och minskande kommunikation” (*Bättre klimat på Stadsteatern*, 2012-04-24). Knappt ett år senare rapporterar bland annat SVT om att Stockholms stadsteater har hamnat näst sist i den årliga medarbetarundersökning som görs av Stockholms stad, en undersökning där man även tidigare har fått dåliga resultat. I samma artikel säger Robert Forsman, Teaterförbundets fackordförande på Stadsteatern: ”Resultatet är skrämmande och stämmer överens med situationen på arbetsplatsen. Teatern har direktiv från stadshuset som säger att sådant som inte är kärnverksamhet ska upphandlas, och det skapar en otrygghet i sig” (*Stockholms stadsteater får arbetsmiljökritik*, 2013-02-11). Även SvD och DN rapporterar om resultatet av medarbetarundersökningen, där den tekniska och den administrativa personalen var de grupper som var mest missnöjda (*Bemanningsföretag tar över teaterjobb*, 2013-03-13). Enligt DN ”slöt Benny Fredriksson och den lokala fackklubben ett ’fredsavtal’ med avsikten att normalisera relationerna och förbättra arbetsklimatet” under 2012, men i samma artikel menar Robert Forsman att ”trots ansträngningarna efter förra årets medarbetarenkät, som resulterade i en ambitiös handlingsplan, har resultatet försämrats” (*Stadsteatern kan tvingas anlita hjälp*, 2013-02-13).

Christina Olsson, Stadsteaterns ekonomichef och vice VD, håller med om att det finns mycket som går att förbättra, men påpekar att det endast var cirka en tredjedel av personalen som svarade på den senaste medarbetarundersökningen. Frågorna i undersökningen är ställda på samma sätt till alla verksamheter, menar hon, och känns inte relevanta för de flesta på Stadsteatern utan är snarare ställda till personer som har ett nio till fem-jobb. ”Ställs det



frågor i en medarbetarenkät, som det gör, hur man kan förena fritid och familjeliv med arbete så får du ju ett negativt svar för det går inte att göra när man jobbar på en teater i föreställningsverksamheten”, menar Olsson (intervju, 2013-05-10).

I Stockholms stadsteaters årsredovisningar för 2008 respektive 2009 citeras SvD:s teaterkritiker Lars Rings lovord om teatern. 2008 är citatet ”Stadsteatern står åter för det som varit allra mest framgångsrikt – konstnärligt och publikt” (2009, s. 9), medan man året efter skriver att ”Lars Ring, huvudkritiker på Svenska Dagbladet, kallar för andra året i rad Stockholms stadsteater för »en fantastisk framgångssaga« i sin årskrönika för 2009” (Stockholms stadsteater, 2010, s. 9). I början av 2013 skriver dock samme Lars Ring i SvD att teaterchefen Benny Fredrikssons skicklighet på att ”överproducera uppsättningar: lägga ner det som inte säljer och öka antalet föreställningar på det som är framgångsrikt” är ett framgångsrecept som också har ett pris, detta i form av hårt arbete och krav på ”omedelbara och avläsningsbara succéer” (*Faran med Fredrikssons börda*, 2013-02-17). I mars 2013 skriver Dramatenchefen Marie-Louise Ekman ett poetiskt formulerat debattinlägg i DN. Där kritiserar hon den utredning som görs av konsulter från Ernst & Young angående vilka på Stockholms stadsteater som tillhör den konstnärliga kärnverksamheten, och menar att teatern baserat på resultatet planerar att ”lägga ner kostymateljéer och tillverkningsverkstäder och i stället lägga ut verksamheten på bemanningsföretag”. ”Mer och mer teater. Mer och mer upplevelser. Men de som arbetar bakom kulisserna. De kan köpas upp litet här och där”, skriver Ekman och refererar till kulturborgarrådet som ”en ännu ej hopslagen människa”, som vill slå ihop Stadsteatern med Kulturhuset och som ”hatar” Dramaten, eftersom teatern inte vill slås ihop med någon annan verksamhet (2013-03-15).

I ett svar på Dramatenchefens debattinlägg, där Marie-Louise Ekman ”sätter på sig Konstkepsen med stort K och gör sig till den enda försvararen av ett självständigt kulturliv”, skriver Gerhard Hoberstorfer, tillsvidareanställd skådespelare och regissör på Stockholms stadsteater, om sin syn på arbetsplatsen. Hoberstorfer konstaterar bland annat att såväl koncernbidraget som teaterns inspelade intäkter under de senaste åren har ökat, samtidigt som teatern har ”utvecklats till en verklig folkteater”. ”Att i ljuset av dessa siffror fara ut om att det skulle finnas ett förakt, eller till och med en önskan att torpedera vår verksamhet från våra ägares sida, blir larvigt”, menar han. Det är tvärtom så, skriver Hoberstorfer, att stadens direktiv om att teaterns resurser bör koncentreras till den konstnärliga verksamheten, tjänster i högre utsträckning upphandlas externt, samt att teaterns rörliga resurser bör öka, ”går att läsa som en önskan om att tillförsäkra teatern den rörlighet som den utan tvivel behöver i en föränderlig omvärld” (*Skräckscenarier gynnar inte teatern*, 2013-03-22).

### 6.3 ”Ett lyckosamt recept”

Ett blogginlägg på kulturborgarrådet Madeleine Sjöstedts blogg i april 2008 handlar om att Stockholms stadsteater i det aktuella årets budget ”för första gången sedan 1999, fått ökat anslag från staden utan ett därtill hörande utökat uppdrag, en ökning med 12 mkr”, samt att det både 1999 och 2008 är ”en alliansmajoritet med folkpartistiskt ansvar för kulturpolitiken som har gett Stadsteatern påslag”. I blogginlägget noteras vidare att ”Stadsteatern går bättre än på länge”, samt att staden satsar dessa pengar på teatern ”för att möjliggöra att detta goda och viktiga arbete kan fortsätta”. I samma blogginlägg konstateras dock att ”Stadsteatern är ett bolag och beslutar själv om hur budgeten ska fördelas och hur teatern ska organiseras. Det politiska ansvaret är att ge ekonomiskt anslag och ge ägardirektiv” (*Stockholm satsar på Stadsteatern*, 2008-04-30). Året innan, i Stockholms stads budgetdokument för 2007, konstateras att ”Stockholms stadsteater spelar en nyckelroll i Stockholms kulturliv”, att teatern har nått ”rekordnivåer” och når både stockholmare och besökare (*Stockholms stads budget 2007*, s. 8). Man menar även att ”det arbete som genomförts under senare år har gett resultat. Teatern har behållit och lyckats nå ut till en ny och yngre publik. Det visar ett lyckosamt recept – bra teater kombinerat med aktivt publikarbete drar folk” (*Ibid.*, s. 183). Att teatern arbetar enligt ett lyckosamt recept återkommer även i budgetdokumentet med ägardirektiv för 2008, men år 2009 har beskrivningen utökats:

*Stadsteatern har under ett antal år ökat sin produktion och nått allt fler besökare, samtidigt som många arbetstillfällen har skapats inom teaterns ram. Genom detta framgångsrika arbete uppfyller teatern väl sitt åtagande att vara en angelägenhet för alla stockholmare. Med publiken i centrum har teaterns [sic] lyckats nå ut till en ny och yngre publik, samtidigt som den tidigare publiken behållits. Detta visar ett lyckosamt recept – bra teater kombinerat med aktivt publikarbete leder till ett stort antal varierande produktioner, en större teaterpublik och många nya arbetstillfällen. Detta arbete ska fortsätta.* (*Stockholms stads budget 2009*, s. 23)

I budgetdokumenten för 2010-2013 återkommer samma formulering som ovan, för 2010 dock med tillägget att teatern även ska ”arbeta för att öka biljettintäkterna” (s. 212) och för 2012 och 2013 med tillägget att ”teatern ska sträva efter en långsiktig ekonomi som inte uteslutande förlitar sig på de senaste årens mycket goda beläggning” (2012:227).

Framgångsreceptet återkommer även i ett debatt- tillika blogginlägg skrivet av kulturborgarrådet Madeleine Sjöstedt. Apropå den nya budgeten för Stockholms stad som

nyligen har presenterats, skriver Sjöstedt att ”för att öka resurserna till kulturinstitutionernas konstnärliga arbete föreslår vi bland annat att Stockholms stadsteater och Kulturhuset slås samman och att Stadsteatern får i uppdrag att använda så mycket som möjligt av anslagen till huvuduppdraget – att ge stockholmarna mer teater. Vi vet att detta är ett framgångsrikt recept” (*Nya sätt att tänka ger mer kultur*, 2012-10-20). I samma debattinlägg hänvisar Sjöstedt till en rapport av konsultfirman Ernst & Young, som tidigare hade fått uppdraget ”att jämföra Stadsteatern med ett antal teatrar samt att komma med förslag om hur teaterns mycket framgångsrika arbete ska kunna fortsätta”. Kulturborgarrådet skriver att ”förklaringen till varför Stadsteatern lyckats så väl är en ständig jakt på att se över kostnader, att prioritera den konstnärliga verksamheten framför annan verksamhet, att förlänga speltiden för framgångsrika föreställningar och att flexibelt och snabbt matcha föreställning med scen efter publiktryck”. Detta läggs fram som anledningen till varför Dramaten under 2011 hade en lägre beläggningsgrad och producerade färre föreställningar än Stadsteatern. Argumentationen går ut på att om fler arbetade på detta sätt, enligt Stadsteaterns recept, så skulle mer kultur kunna produceras. Allt annat är – så tolkar jag Madeleine Sjöstedts argument – ”slöseri” (Ibid.). I en artikel i DN beskriver Sjöstedt vidare Stockholms stadsteater som en ”en riktig succéhistoria” och menar att ”vi ser hur skiftet för tio år sedan, med den nya chefen Benny Fredriksson och ett nytt sätt att jobba, har gett resultat” (*Publiken har ökat med 40 procent på 10 år*, 2013-03-22).

Även Stockholms stadsteater försöker förklara framgångssagan. I årsredovisningen för 2006 kan man läsa att framgången beror på förtroende, och att stockholmarna ”litar på att få sina förväntningar infriade här” (Stockholms stadsteater, 2007:25). I en årsredovisning några år senare konstaterar teaterns kommunikationsavdelning även att ”framgångsreceptet är tillgänglighet, tydlighet och igenkänning. Och inte minst – gott självförtroende” (Stockholms stadsteater, 2012:75). Stockholms stadsteaters ekonomichef och vice VD Christina Olsson tror dock inte att det finns ett ”recept” för framgång. Hon tror att Stadsteaterns framgångar beror på hög kvalitet och stor variation i repertoaren, samt ett bra biljettsystem där man kan följa hur biljettförsäljningen går och anpassa sig efter det. Olsson menar vidare att det handlar om en kombination av långsiktighet och flexibilitet, samt att den som lägger repertoaren har konstnärlig integritet, magkänsla (”det där som man egentligen inte kan identifiera eller bestämma vad det är”) och erfarenhet. Christina Olsson uppskattar inte heller de jämförelser mellan Stadsteatern och andra teaterverksamheter som ibland görs. Hon menar att nyckeltal kan vara bra för att följa den egna verksamhetens utveckling men blir ett trubbigt redskap när det gäller att jämföra olika teaterverksamheter med varandra, då man ofta har både olika

förutsättningar och olika uppdrag.

## **6.4 En effektiv och modern organisation**

### **6.4.1 ”En konstnärlig spegel av ett föränderligt samhälle”**

*Kultur handlar om resurser. Slöseri leder till färre löneutbetalningar och färre föreställningar. Resurserna bör skapa så mycket konst som möjligt. Högsta möjliga kvalitet till största möjliga antal, vad är det för fel på det?* (Madeleine Sjöstedt i SvD, 2012-10-20)

I Stockholms Stadshus AB:s årsredovisning för år 2004 kan man bland annat läsa att ”Stadsteatern, som hade stor publik framgång, genomförde ett stort förändringsarbete för att säkra sitt övergripande mål: att vara en angelägenhet för alla stockholmare” (2005, s. 5). I teaterns egen del i koncernens årsredovisning, beskriver teaterchefen Benny Fredriksson Stadsteaterns ”affärsidé”, samt att teatern under 2004 har ”arbetat mycket med ekonomistyrning och sett över beslutsnivåerna för att förbättra styrningen och öka effektiviteten” (Ibid, s. 28). Man har även sjösatt en ny organisation. I Stockholms stadsteaters egen årsredovisning för 2004 skriver Fredriksson att Stadsteatern har ökat sin effektivitet jämfört med år 1999; nu är exempelvis antalet årsverken per nyproduktion 12, till skillnad från 1999 års 22 årsverken. Såväl besöks- som föreställningsantalet har ökat och man har påbörjat en omorganisation. I Stockholms Stadshus AB:s årsredovisning för 2005 skriver koncernens VD och vice VD under rubriken *Effektivitet*, att Stadsteatern (samt Globenarenorna och Bostadsförmedlingen) ska genomlysas under 2006 och att ”staden söker vidare fler metoder för att pressa koncernens administrationskostnader” (2006, s. 5). I Stadsteaterns eget avsnitt i koncernens årsredovisning skriver Benny Fredriksson att ”2005 har varit ett fantastiskt år i teaterns historia” (Ibid., s. 30), då både antalet föreställningar och teaterns biljettintäkter är de högsta sedan starten. I den egna årsredovisningens VD-kommentar skriver Fredriksson att teatern ”nu på allvar gått in i en ny fas med fler produktioner, fler föreställningar och med en högre effektivitet”, samt att man har ”maximerat sitt sätt att arbeta och nått en ny verksamhetsnivå” (Stockholms stadsteater, 2006: 4-5). I koncernens årsredovisning för 2006 konstateras att Stockholms stadsteater har slagit rekord i såväl besökssiffror som antal föreställningar och biljettintäkter. Under rubriken *Effektiviseringarna fortsätter* beskrivs vidare att ”koncernledningen har genomfört en utredning

kring effektivitet och administrativa kostnader inom Globen och Stadsteatern” (Stockholms Stadshus AB, 2007:7). I Stockholms stadsteaters egen årsredovisning för 2006 konstateras att teatern har ”fortsatt arbeta mycket med ekonomistyrning och effektivisering av verksamheten genom fler föreställningar och bättre planering” (Stockholms stadsteater, 2007:40). I koncernens årsredovisning för 2007 noteras att Stadsteatern har överträffat målet för produktioner under året, genom att genomföra 56 produktioner med ett mål på 40 stycken. Under rubriken *Ekonomisk hushållning och sänkt skatt* konstateras att ”Stockholms Stadsteater har successivt minskat antalet fast anställda med cirka 20 procent. Genom att göra en större andel av sina resurser rörliga har de kunnat effektivisera sin verksamhet” (2008:7).

I Stockholms Stadshus AB:s årsredovisning för 2008, under rubriken *Stadens verksamheter ska vara kostnadseffektiva*, skriver man att Stadsteatern under året ”genomförde en genomgripande organisationsförändring för att göra produktionsprocessen mer flexibel. Fler frilansande konstnärer har anlits för att ytterligare effektivisera verksamheten. Sedan 2004 har teatern minskat antalet fast anställda med 30 procent” (2009:9). I Stockholms stadsteaters eget avsnitt i koncernens årsredovisning konstateras att antalet produktioner under 2000-talet har fördubblats, medan publiken har ökat och ”kostnaden per uppsättning ligger långt lägre än för jämförbara institutioner” (Ibid, s. 28). I och med att de fasta tjänsterna har minskat är Stadsteatern nu också den största frilansateatern i Norden. I Stadsteaterns egen årsredovisning för 2008 nämns en ”fortsatt effektivisering inom administrationen” (Stockholms stadsteater, 2009:36), samt att teatern ”återigen [har] genomfört en genomgripande organisationsförändring med syfte att öka rörligheten i produktionsprocessen, anlita fler frilansande konstnärer och ytterligare effektivisera verksamheten” (Ibid., s. 47).

År 2009 beskrivs med orden: ”En beläggning på 93 procent, de högsta intäkterna någonsin och erkänt konstnärliga framgångar – det har återigen varit ett mycket bra år för Stockholms stadsteater”. Man har nu också slutfört den ”genomgripande organisationsförändring” som påbörjades 2008 (Stockholms Stadshus AB, 2010:28). I den egna årsredovisningen konstateras att Stadsteatern ”ligger i framkant när det gäller antalet produktioner, publiksiffror och flexibilitet” (Stockholms stadsteater, 2010:44). 2010 firar Stockholms stadsteater 50-årsjubileum. I koncernens årsredovisning för 2010 konstateras att man under året har genomfört en organisationsförändring, då man bland annat har bildat samrådsforum ”för att minska kommunikationsvägarna, öka de anställdas delaktighet och göra ledarskapet tydligare” (Stockholms Stadshus AB, 2011:34). I teaterns egen årsredovisning för 2010 skriver man att publiken under 2000-talet nästan har fördubblats och att beläggningen nu är över 90 procent. Samtidigt har ”organisationen effektiviserats för att

frigöra fasta administrativa och tekniska resurser till rörliga konstnärliga” (Stockholms stadsteater, 2011:62). Man konstaterar även att Stockholms stadsteater ”har lyckats förändra sin organisation och sitt arbetssätt på ett unikt sätt” så att man kan spela såväl succéer som finns kvar i flera år, som sätta upp snabba och aktuella produktioner (Ibid, s. 7). Detta återkommer även i årsredovisningarna för 2011 och 2012. I Stockholms Stadshus AB:s årsredovisning för 2011 konstateras att Stockholms stadsteaters vision, att vara en angelägenhet för alla stockholmare, nu är verklighet. Både årets besökssiffror och biljettintäkter är de bästa sedan teatern startades, och en beläggning på i genomsnitt 86 procent beskrivs som ”extremt högt jämfört med andra teatrar” (s. 45). Medan det år 2002 krävdes 14 årsverken för en nyproduktion är siffran år 2011 enbart 10 årsverken, vilket man konstaterar är ”ett mått på den ökade effektiviteten” (Stockholms stadsteater, 2012: 88).

*Sedan 2004 har Stockholms stadsteater kontinuerligt arbetat med att effektivisera verksamheten och minska de administrativa och indirekta produktionskostnaderna. Syftet är att vidareutveckla verksamheten som en konstnärlig spegel av ett föränderligt samhälle, som en angelägenhet för alla stockholmare och med hög konstnärlig kvalitet och starkt medborgarperspektiv. [...] Stockholms stadsteaters egentäckning av kostnader, den högsta för någon institutionsteater i Sverige, har ökat från 13,4 % år 2004 till 23,8 % år 2012. (Stockholms stadsteater, 2013:87)*

2012 beskrivs bland annat som ”året med de högsta biljettintäkterna någonsin” (Stockholms Stadshus AB, 2013:45). Det var också året då Stockholms stad föreslog en sammanslagning av Stockholms stadsteater och Kulturhuset i ett gemensamt bolag, något som beskrivs som ”en fantastisk möjlighet för två verksamheter som redan befruktar varandra” (Stockholms stadsteater, 2013:6). Under åren 2009-2012 redovisar Stockholms stadsteater nyckeltalet bidrag per besökare (som under åren varierar mellan 498-560 kronor), men jämför till skillnad från de tidigare år jag har studerat inte med någon siffra gällande andra teatrar. Tidigare under 2000-talet hade man jämfört sitt nyckeltal med Kulturrådets statistik, så kanske ansågs dessa siffror vara inaktuella samtidigt som det inte fanns någon nyare statistik att tillgå. Detta blev det dock ändring på under 2012, då konsultfirman Ernst & Young presenterade en ny rapport om Stockholms stadsteater, som byggde på just jämförelser med andra teatrar. Trots – eller kanske delvis därför – att inga konsulter från Ernst & Young har uttalat sig om Stockholms stadsteater på något annat vis än genom den rapport som har presenterats, har konsultfirman i sin frånvaro fått en stor roll i debatten om Stadsteatern under den tid som jag

har undersökt. Borgarrådssekreteraren Jonas Uebel menar att ”de som inte är insatta i det här verkar tro att man tar in en revisionsfirma som bestämmer hur teatern ska ledas”, när det i själva verket är så att man inom de flesta områden ibland anlitar konsulter för att ”granska en verksamhet utifrån sett, för att få hjälp med att se saker som man själv kanske inte har sett, eller bekräfta en bild som man har”. ”Jag vet inte om det är så kontroversiellt egentligen”, säger Uebel.

#### **6.4.2 ”En väl fungerande verksamhet”**

2006 fick konsultfirman Ernst & Young i uppdrag av Stockholms Stadshus AB att ”i samråd med Stockholms Stadsteater AB genomföra en effektivitetsanalys av Stockholms Stadsteater AB:s organisation, styrning och processer” (Ernst & Young, 2006:2). I rapporten beskriver konsulterna inledningsvis de olika krav och förväntningar som finns på Stadsteatern. Man återkopplar till Hjalmar Mehrs tal från invigningen 1960 (att teatern ska vara såväl ”djärv och fri” som ”okonventionell och obyråkratisk”), men konstaterar att det också finns specifika målsättningar från kommunfullmäktige för just Stadsteatern, samt generella förväntningar om att kommunala verksamheter ska ”bedriva en effektiv verksamhet” (Ibid.). Det är med denna bakgrund och dessa förväntningar i beaktande som Ernst & Young har fått sitt uppdrag. I rapporten konstateras bland annat att Stadsteaterns beläggningsgrad redan ligger på över 90 procent och därmed är cirka 10 procent högre än Dramatens, samt att Stadsteaterns kostnader per föreställning är låga jämfört med Dramatens och Kungliga Operans. Man menar att det därför finns ”flera indikatorer som visar att Stockholms Stadsteater redan driver en effektiv verksamhet” (Ibid, s. 3) och att detta delvis skulle kunna bero på 2004 års omorganisation. Konsulterna frågar sig om verksamheten skulle kunna bedrivas ”ännu effektivare” men ställer också frågan om vad en effektiv teaterverksamhet egentligen innebär. Man konstaterar att ”med effektivitet kan förstås relationerna mellan intäkter, kostnader och den ändamålsenliga verksamheten som skall bedrivas”, även om konsulterna ”endast i begränsad omfattning [kommer att] bedöma huruvida Stockholms Stadsteater bedriver en ändamålsenlig verksamhet”, eftersom det troligtvis är ”andra professioner och publik som skall bedöma om Stockholms Stadsteater uppfyller förväntningarna som Mehr formulerade” (Ibid.). I den omfattande rapporten (på nästan 220 sidor) analyseras sedan bland annat graden av unik kompetens hos de anställda på Stockholms stadsteater, där ordet ”unik” i sammanhanget definieras som konsulternas ”bedömning av hur tillgänglig denna tjänst/funktion är att köpa på marknaden” (Ibid, s. 47). I kompetensanalysen beskrivs ”grad

av unik kompetens per roll” på en femgradig skala, samt huruvida rollen (exempelvis som marknadschef eller sufflör) har ”relevans för den scenografiska produktionen”. På så sätt kan man visa huruvida besparingar genom till exempel outsourcing av personal eller samarbeten (exempelvis gemensam verkstad med annan aktör) är möjliga att göra i olika processer - som att producera eller marknadsföra en föreställning eller att sälja biljetter - beroende på hur unik kompetens som krävs för arbetet.

I rapporten jämför man även vissa av Stadsteaterns nyckeltal med Dramatens, Riksteaterns och Operans motsvarande siffror, och konstaterar att Stockholms stadsteater ”har en relativt effektiv verksamhet i jämförelse med andra aktörer” (Ibid., s. 61). ”För att möta de besparingskrav på 50 MSEK som Stadsteatern står inför”, föreslår konsulterna bland annat att man ska utreda de besparingsmöjligheter som eventuellt finns genom ”samarbete med andra aktörer” samt ”outsourcing av vissa verksamhetsdelar” ytterligare (Ibid., s. 82). Ernst & Youngs analyser av verksamhetsprocesser, logistikflöden samt fastighetskostnader (de två sistnämnda beskrivs inte närmare här) visar slutligen att trots att Stadsteatern ”har arbetat väl med effektiviseringar inom organisationen och med val av uppsättningar” (Ibid., s. 8), så kommer det att fattas cirka 50 miljoner kronor i verksamheten under de kommande fem åren. Konsulterna konstaterar att även om de förbättringsåtgärder som de har föreslagit genomförs, kommer det troligtvis inte att täcka det beräknade underskottet. De alternativ som föreslås är då att Stadsteaterns bidrag ökas eller att dess uppdrag anpassas och blir mindre omfattande. Om Stockholms stad inte vill göra dessa förändringar så skulle ytterligare alternativ, enligt konsulterna, kunna innebära samverkan med aktörer som Riksteatern, Dramaten och Operan. Man påpekar dock att detta i så fall först bör utredas och att samverkan ”inte alltid [leder] till besparingar, åtminstone inte på kort sikt”. Sammanfattningsvis menar rapportförfattarna att Stockholms stadsteater, även om det finns förbättringsmöjligheter, ”bedrivs effektivt redan idag” (Ibid.).

År 2011 gör Ernst & Young ytterligare en utvärdering av Stockholms stadsteaters organisation, nu på uppdrag av teaterledningen. Denna gång gäller det en organisationsförändring som formellt började gälla i juli 2010, och innebar en decentralisering med bildande av ansvariga arbetsteam vid respektive scen. Samtidigt som konsulterna gör sin utvärdering, som främst baseras på intervjuer med medarbetare och chefer på Stadsteatern, så görs en intern utvärdering som konsulterna också sammanfattar i sin rapport. Enligt sitt uppdrag ska Ernst & Young ”utvärdera genomförandet av den nya organisationen och identifiera vad som fungerar väl samt om det fordras ytterligare åtgärder för att intentionerna med organisationen ska förverkligas” (Ernst & Young, 2011:4). I konsulternas slutrapport



beskrivs att Stadsteatern sedan 2004 ”har arbetat aktivt och systematiskt för att öka måluppfyllelsen och effektivisera verksamheten”, vilket bland annat har ”inneburit att antalet föreställningar ökat, en bättre beläggning, en minskning av antalet fasta tjänster och en ökad andel rörliga resurser”. Man konstaterar också att resultatet i 2009 års medarbetarundersökning, som ”visade att många medarbetare tyckte arbetsbelastningen var för hög och att många inte var tillfredsställda [sic] med Stadsteatern som arbetsplats inom områdena: delaktighet, utveckling och kompetens, hälsa, ledarskap och organisation”, var en bidragande orsak till att organisationsförändringen genomfördes under sommaren 2010 (Ibid., s. 4-5). Om man med denna undersökning syftar på Stockholms stads årliga medarbetarenkät framgår inte. Baserat på det 70-tal intervjuer som har gjorts och den interna utvärdering som man har tagit del av, lägger konsulterna avslutningsvis fram rekommendationer för Stadsteaterns fortsatta arbete i sin nya organisation.

Under 2012 får Ernst & Young i uppdrag från Stockholms stadsteaters ledning att ”genomföra en ekonomisk analys av Stadsteaterns förutsättningar för att klara de ekonomiska åtagandena för åren 2013-2015” (Ernst & Young, 2012:3). Konsulterna beskriver dock sin rapport som en ”second opinion”, då teaterns ledning också har påbörjat en analys av förutsättningarna. Även i denna rapport konstateras att ”Stadsteatern har arbetat aktivt och systematiskt för [att] öka måluppfyllelsen och effektivisera verksamheten sedan 2004”, men att man trots detta arbete och sina framgångar står ”inför stora ekonomiska utmaningar” (Ibid., s. 4). I konsulternas delrapport görs vidare ”finansiella och operationella jämförelser” mellan Stockholms stadsteater och – efter förslag från Stadsteaterns ledning – Dramaten, Göteborgs och Malmös stadsteatrar samt Oslo Nye Teater. Man tittar exempelvis på besökare, intäkter och intäktskällor, kostnader, beläggningsgrad samt antal föreställningar per årsverke. I rapporten beskrivs Stockholms stadsteater inledningsvis som ”sedan flera år en mycket framgångsrik verksamhet” (Ibid., s. 3), som rekordåret 2011 hade cirka 520 000 besökare. Ernst & Youngs jämförelser visar att Stockholms stadsteater under perioden 2008-2011 hade flest besökare per år, ungefär dubbelt så många som tvåan Dramaten. År 2011 hade Oslo Nye teater högst andel, 24 procent, i biljettintäkter medan Stadsteatern hade 19 procent i biljettintäkter (sett till den totala omsättningen). Vidare hade Göteborgs stadsteater 5 procent i övriga verksamhetsintäkter (exempelvis restaurangverksamhet), medan Dramaten hade 3 procent och Stockholms stadsteater 2 procent övriga verksamhetsintäkter. Malmö stadsteater, följd av Göteborgs stadsteater, är de verksamheter som har fått mest offentligt stöd per besökare under åren 2008-2011, och det noteras vidare att Stockholms stadsteaters offentliga bidrag per besökare år 2011 (cirka 520 kronor) var mindre än hälften av det bidrag per

besökare som Malmö respektive Göteborgs stadsteater erhöll samma år. Enligt konsulterna visar detta bland annat ”Stadsteaterns relativa styrka i att nå ut till allmänheten på ett för skattebetalarna effektivt sätt” (Ibid., s. 11). Under 2011 hade Stockholms stadsteater ”högst genomsnittlig egenintäkt per föreställning”, följd av Dramaten. Stockholms stadsteater hade även det lägsta underskottet per föreställning 2011 (medan Dramaten hade högst underskott), vilket enligt rapportförfattarna ”kan antas bero på att Stadsteatern har lyckats fylla sina föreställningar på ett mycket bra sät[t] samtidigt som det finns många föreställningar att dela kostnaderna på” (Ibid., s. 12). Även när det kommer till egentäckning av kostnader hade Stockholms stadsteater den bästa placeringen av de svenska teatrarna under åren 2008-2011, även om Oslo Nye Teater hade en högre egentäckning sett till alla teatrar.

Vidare är det Stockholms stadsteater som har haft högst beläggningsgrad under 2008-2011, i genomsnitt cirka 90 procent, vilket enligt teaterledningen är ett resultat av man arbetar på så sätt att ”ej välbesökta föreställningar kan fasas ut i förväg till förmån för mer populära föreställningar, utan att göra avkall på ’bredd’ och ’smal’ produktion” (Ibid., s. 14). Till sist har Ernst & Young jämfört de fem teatrarna sett till antal föreställningar per årsverke. Här uppvisade Oslo Nye Teater det bästa resultatet under perioden 2009-2011, följt av Stockholms stadsteater, medan Dramaten hade det lägsta antalet föreställningar per årsverke. Stockholms stadsteaters resultat kan därmed ”tolkas som att Stadsteatern är effektiv när det gäller att producera föreställningar givet storleken på personalstyrkan”, även om det inte går att ”utläsa om effektiviteten är ett resultat av Stadsteatern[s] relativa storlek eller på andra produktions- och scenfaktorer”. Rapportens slutsats är att Stockholms stadsteater ”har en väl fungerande verksamhet” (Ibid., s. 16), även om det finns vissa eventuella framtida scenarier som skulle kunna analyseras ytterligare.

I början av 2013 får Ernst & Young ytterligare ett uppdrag gällande Stadsteatern. Den 13 mars rapporterar DN, SvD och SVT (med rubrikerna *Bemanningsföretag tar över teaterjobb*, *Stadsteatern vill bemanningsanställa* och *Teaterjobb ska läggas ut på entreprenad*) om Ernst & Youngs nya uppdrag: att utreda vilka personalgrupper på teatern som inte anses tillhöra den konstnärliga kärnverksamheten och vars arbetsuppgifter därför eventuellt skulle kunna ”outsourcas”, det vill säga köpas in externt. Enligt nyhetsartiklarna kommer resultatet att presenteras i april 2013. I alla tre artiklar noteras även Stockholms stadsteaters rankning i den tidigare nämnda medarbetarundersökning som görs av Stockholms stad, och i två av tre artiklar nämns dessutom att Teaterförbundet är kritiskt till den kommande utredningen.

### 6.4.3 ”Mer teater för pengarna!”

*Vi ska varje år rapportera vår operationella effektivitet, och att ta fram de siffrorna är det mest ineffektiva jag gör under hela året. Det tar ett par dagar. Mycket sådana där saker, som inte säger något om verksamheten. Och det måste man göra. Och då försöker man, på andra områden, att lyfta det som är den konstnärliga verksamheten. Att det är det som ska styra. (Intervju med Christina Olsson, Stockholms stadsteater)*

Christina Olsson menar att det, i rapporter till ägare och andra bidragsgivare, är viktigt att lyfta det konstnärliga arbetet, kulturen som demokratins försvarare och det viktiga mötet med publiken. Och frågan om effektivitet kontra andra värden, men också hur man väljer att tolka begreppet effektivitet, är något som ofta har förekommit i den mediala diskussionen kring Stockholms stadsteater under den period som jag har undersökt. Jochum Landin, handläggare på Kulturrådet, menar att linjerna samexisterar och att de tidigare synsätten inom kulturområdet inte är borta, samtidigt som det bevisligen också finns en effektivitetsinriktad syn. Men ”effektivitet”, säger Landin, ”är ett ord vars betydelse beror på vad du fyller det med” (intervju 2013-04-23).

I en debattartikel i SvD skriver Radioteaterns chef Stina Oscarson ett svar på det uppmärksammade debattinlägg i samma tidning, där kulturborgarrådet Madeleine Sjöstedt bland annat jämför Stockholms stadsteater och Dramaten. Sjöstedt skriver bland annat: ”Varje teaterbesök vid Stadsteatern subventioneras i genomsnitt med 519 kronor, medan samma siffra för Dramaten är 916 kronor. Det betyder att Stadsteatern är nästintill dubbelt så effektiv i att utföra sitt kulturpolitiska uppdrag jämfört med Dramaten. Att döma av recensioner och publikundersökningar resulterar inte den dubbelt så dyra biljetten i dubbelt så hög kvalitet” (*Nya sätt att tänka ger mer kultur*, 2012-10-20). Stina Oscarson reagerar bland annat på att Sjöstedt ”i siffror stolt [kan] visa för oss var vi som skattebetalare får ut mest teater för våra pengar, vilket inte oväntat är på stadsteatern. Där gör vi alltså den bästa investeringen. För målet är och måste uppenbart vara: mer teater för pengarna!”. Oscarson menar vidare att en av de skapade sanningarna i vårt samhälle – en sanning som ingen längre reflekterar över – är ”att mer alltid är bättre än mindre” och att ”effektivitet är en skyldighet i synnerhet när man lever på skattebetalarnas pengar”. Tänk om, säger Stina Oscarson, det egentligen är tvärtom? Att det till exempel är just de föreställningar som inte genast blir succéer som kanske skulle behöva få mer tid? ”Men att inte effektivisera [sic] har idag blivit = slöseri”, skriver Oscarson. ”Och bara för att jag ens tänker tanken (och nu också skriver) att det kanske skulle

kunna förhålla sig på ett annat sätt riskerar jag att bli betraktad som både lättsinnig och förväntas känna skuld. För att jag inte tar ansvar” (*Vi måste våga fråga oss vad vi kan förlora*, 2012-10-23).

Även Per Sundgren, före detta ordförande för Stadsteatern, är inne på samma spår och accepterar inte argumentet om Stockholms stadsteaters effektivitet jämfört med Dramaten som kulturborgarrådets argument för att slå ihop Stadsteatern och Kulturhuset. Sundgren menar att ”det enda upprepade argumentet är stordriftsfördelar som en följd av ekonomiska rationaliseringar” och anser att Sjöstedts argumentation genomsyras av en ekonomism som riskerar ”att utarma inte bara Stockholms utan hela Sveriges kulturliv” (*Sjöstedts ekonomism utarmar kulturlivet*, 2012-10-22). Madeleine Sjöstedt svarar dock att det ”inte [är] ’ekonomism’ att diskutera kultur och effektivitet – det är ett sätt att värna konsten och dem som skapar den” (*Det går inte att bortse från att pengar styr*, 2012-10-29). I ytterligare ett debattinlägg skriver Per Sundgren att ”tänkandet bakom sammanslagningen [av Stadsteatern och Kulturhuset] andas en primitiv ekonomism som utgår från att större alltid är bättre och att alla värden ytterst kan reduceras till ekonomi” (*Kulturborgarrådet bestämmer själv*, 2012-11-05).

Jämförelsen mellan Stockholms stadsteater och Dramaten används i förlängningen också som ett argument för att föreslå en sammanslagning av Dramatens och Operans verkstäder, som enligt Madeleine Sjöstedt ligger vägg i vägg och är identiska. ”Men Dramaten-chefen”, skriver Sjöstedt, ”och även vissa kulturskribenter, tycker det är rimligare att samarbeta med blomsterhandlare, hamburgerkedjor eller banker än med systerinstitutionen Operan. Jag tror inte skattebetalarna har någon förståelse för denna hållning och inte heller bör teatrarnas konstnärliga personal ha det” (*Nya sätt att tänka ger mer kultur*, 2012-10-20). I ett avslutande debattinlägg i DN skriver kulturborgarrådet slutligen: ”Värdet av kultur kan inte mätas, men medborgarnas tillgång till drabbande konst kan det. [...] De skattepengar som går till kulturen är väl använda. Därför ska vi våga prata om dem” (*Madeleine Sjöstedt: Värdet av kultur kan inte mätas*, 2012-10-31).

Karin Helander är professor i teatervetenskap och medförfattare till *Det skall åska och blixtra om vår teater* (2010), den bok som gavs ut i samband med Stockholms stadsteaters 50-årsjubileum. Hon menar att statistik, publik och antal föreställningar alltid har funnits och varit viktigt, men att det som är nytt är att man numera lägger mycket större vikt vid framgång i siffror. Och den tanken, menar Helander, har ”blivit just allt mer aggressiv och stöds av den nuvarande kulturpolitiken”. För Stadsteatern, som enligt Karin Helander ständigt måste motivera sin existens, så gör man det som ytterst kulturborgarrådet vill ha eftersom det är ett sätt att bekräfta sitt existensberättigande. ”Det är det här med snaran runt

halsen kulturpolitiskt...”, säger Karin Helander. Det Benny Fredriksson menar, tror hon, är att det finns en uppfattning om att skattebetalarna har rätt att få veta om skattepengarna används på ett effektivt sätt, och att detta är något som man måste kunna motivera i alla typer av verksamheter (intervju, 2013-04-24). Teaterförbundets direktör Jaan Kolk tycker att diskussionen kring *New public management* i sjukvården (som är aktuell under våren 2013 tack vare en reportageserie i DN) är belysande, även när det gäller kultur. Diskussionen visar, menar Kolk, ”att den där typen av instrument, om de bara vore ett instrument för att beskriva verksamheten, så vore de positiva”. Men eftersom sådant som är mätbart blir styrande så blir mätinstrumenten istället styrinstrument som påverkar verksamheten. Jaan Kolk menar att det absolut finns motiv för flexibilitet även i konstnärliga organisationer, men att det ”för att uttrycka det lite raljant [...] är kamrererna som har kidnappat de konstnärliga motiven för flexibilitet för att spara pengar” (intervju, 2013-04-29).

#### **6.4.4 ”En modern folkteater”**

*De högsta intäkterna någonsin, en beläggning på 91 procent och erkänt konstnärliga framgångar – det har varit ett mycket bra år för Stockholms stadsteater. Sju år har gått sen Benny Fredriksson tillträdde som teaterchef och VD. Stockholms stadsteater har under tiden utvecklats till en modern teaterorganisation.* (Stockholms Stadshus AB, 2009:28)

Hänvisningar till den moderna teatern återkommer ofta i beskrivningar av Stockholms stadsteater. ”Det är en modern folkteater vi ska vara” (Stockholms stadsteater, 2008:9) skriver Benny Fredriksson, och konstaterar ett år senare att ”även om man som teaterchef tar över en stafettpinne från historien måste man också verka i den tid man lever i. Stockholms stadsteater är idag en modern teaterorganisation” (Stockholms stadsteater, 2009:8). Samma år konstateras att Stadsteatern, för att uppfylla sitt uppdrag och erbjuda ett varierat utbud till så många människor som möjligt, behöver vara en ”modern och flexibel teaterorganisation” (Ibid., s. 12). Man skriver vidare att ”en modern teaterorganisation fordrar moderna kommunikationsvägar” (Stockholms Stadshus AB, 2009:28) – cirka 80 procent av besökarna använder teaterns webbplats för information och biljettbokningar, medan det på andra teatrar är cirka 30-40 procent som gör detsamma. Repertoaren beskrivs dock som ”hjärtat, navet, också i den modernaste teaterorganisation” (Ibid.). I teaterns egna årsredovisningar för 2011 och 2012 konstateras att Stockholms stadsteater ”i enlighet med visionen, [har] utvecklats till en modern teater för scenkonst med en stark ställning i Stockholms kulturliv” (t.ex. 2013:86).

Mitt i berättelsen om den framgångsrika, moderna teaterorganisationen finns referenser till teaterns historia; tanken om folkteatern anknyter exempelvis till Vivica Bändlers och tidigare finansborgarrådet Hjalmar Mehrs visioner och arbete. I 2011 års årsredovisning skriver teaterchefen att en stor inspirationskälla när han tillträdde som chef år 2002 var just Vivica Bandler, som var chef för Stadsteatern under 1970-talet. Fredriksson skriver att ”hennes önskan om en stockholmarnas teater skulle föras vidare för att skapa ett teaterhus dit alla är välkomna”, samt att Stadsteaterns önskan är att ”vara en teater präglad av såväl modernitet som folklighet, utsikt som insikt” (Stockholms stadsteater, 2012:6). Inför Stadsteaterns 50-årsjubileum 2010 återkommer teaterchefen också till ”den där oktoberkvällen när dåtida finansborgarrådet Hjalmar Mehr uttryckte sina förhoppningar inför invigningen av den nya stadsteatern; »Stockholms stadsteater skall ledas och verka så att medborgarna i denna stad känner att teatern är deras...«”. Benny Fredriksson menar att han nu tors ”påstå att förväntningarna infriades – det blev ett lyckligt äktenskap mellan staden och den nya stadsteatern” (Stockholms stadsteater, 2010:9).

Karin Helander tycker att det är intressant hur Stockholms stadsteater i sina verksamhetsberättelser använder sig av Hjalmar Mehrs nyckelord och visioner ”som något slags mantra, med stora bokstäver och slogans”, möjligtvis för att rättfärdiga eller motivera det faktum att man mer och mer spelar exempelvis musikaler. Samtidigt som Benny Fredriksson använder den gamla visionen om Stockholms stadsteater ”för sin strategi att göra teatern folklig” menar Karin Helander att den moderna organisation som Fredriksson beskriver ”inte till fullo främjar” de arbetssätt och ideal som Mehrs vision hör hemma i. Ensemblearbete, att utforska konstnärliga projekt länge och kvalitet som inte går att mäta, är idéer som inte går ihop med föreställningar som blir nedlagda snabbt om de inte infriar förväntningarna.

Även frågan om vad som egentligen är modernt är något som återkommer i diskussionen om Stockholms stadsteater. När det gäller teaterns område, men även andra områden, menar Teaterförbundets direktör Jaan Kolk att ”det som kallas modernt i själva verket är en återgång till någonting gammalt”. Kolk tar helårskontrakt som exempel, och menar att det inte alltid har varit en självklarhet att skådespelare ska vara anställda året om. Kanske är också Marie-Louise Ekman inne på samma resonemang när hon i SVT:s kulturnyheter kommenterar den utredning som Ernst & Young gör åt Stockholms stadsteater, och där syftet är att utreda möjligheten att lägga ut vissa arbetsuppgifter externt. ”Man kan inte genom att slimma, outsourca och effektivisera gå tillbaka till en gammaldags människosyn. Det tror jag i allra högsta grad är oekonomiskt och det kommer betala sig väldigt dåligt i framtiden”, säger Ekman angående modellen där personal hyrs in för korta uppdrag. Att man dessutom ”låter

en revisionsfirma tala om vad som är konstnärligt viktigt och vad som är mindre viktigt” är, enligt Marie-Louise Ekman, ”chockerande skandalöst” (*Dramatenchefen: ”Det är en stor, fet skandal”*, 2013-03-19).

## 6.5 Ett varumärke i ”världsklass”

*Och vem. Vem frågar jag.  
Vem ställer sig upp och säger att detta nya  
köpcentrum som håller på att skapas vid  
Sergels torg inte är något mindre än:  
En. Stor. Fet. Kulturell. Skandal.  
Skandalhuset helt enkelt.  
Eller Skandalteatern.  
Skapat av det ännu ej hopslagna kulturborgarrådet.*  
(Marie-Louise Ekman i Dagens Nyheter, 2013-03-15)

Ungefär tre år tidigare, i en intervju i den jubileumsbok som gavs ut då Stockholms stadsteater firade 50 år, sade den då ganska nyblivna teaterchefen att ”om det var något jag verkligen inte gillade med Stadsteatern, med repertoaren eller något annat, så skulle jag faktiskt inte säga det. Med den position jag har nu känns det inte konstruktivt att tala på det viset” (Helander och Zern, 2010:117-118). Men nu uttalar sig alltså även Marie-Louise Ekman – bland många andra – om Stockholms stadsteater.

I oktober 2012 skriver DN, SvD och SVT om Stockholms stads kommande förslag om att slå ihop Stockholms stadsteater med Kulturhuset. Enligt SVT säger kulturborgarrådet Madeleine Sjöstedt att förebilden för det nya huset är Centre Pompidou i Paris och att hon ”hoppas att ett ’allkonsthus’ ska stärka Stockholms varumärke” (*Kulturhuset och Stadsteatern slås ihop*, 2012-10-09). I DN anknyter Sjöstedt även till den retorik och önskan som finns om att Stockholm ska vara en stad i ”världsklass”. Kulturborgarrådet tror att ”stockholmarna kommer att kunna känna sig stolta”, då detta ”sätter deras stad på den internationella kartan” (*Kulturhuset går ihop med Stadsteatern*, 2012-10-09). Även i Stockholms stadsteaters årsredovisningar nämns återkommande teaterns varumärke, till exempel i form av att publiken har förtroende för hela repertoaren och bokar biljetter ”på bred front – kanske inte alltid för att man känner till en pjäs, utan för att man vet att varumärket Stockholms stadsteater håller hög kvalitet” (Stockholms stadsteater, 2013:79). Detta beskrivs som ”en klar framgång för teaterns arbete med att stärka »varumärket« Stockholms stadsteater – som i människors medvetande [i] allt högre grad förknippas med framgång och kvalitet”

(Stockholms stadsteater, 2009:23). I 2006 års årsredovisning konstateras att då Stockholms stadsteater sedan länge fokuserar på ”lyhördhet och dialog med publiken”, så ”ligger teatern redan i framkant för den nya tidens marknadsföringsmantra; »Customer Care«” (Stockholms stadsteater, 2007:25). Att Stockholms stadsteater värdesätter sitt varumärke märks även i och med att man sedan 2008 anlitar omvärldsbevakningsföretag för att göra analyser av hur teaterns repertoar har mottagits recensionsmässigt under året och hur dess varumärke har skildrats i recensionerna, något som också redovisas utförligt i respektive årsredovisning. Och med tanke på ägardirektiven om att Stadsteatern under åren 2013-2015 bland annat ska ”fortsätta arbetet med att genom till exempel sponsring bredda teaterns finansiering” samt ”på sikt minska behovet av koncernbidrag” (*Stockholms stads budget 2012*, s. 227), är teaterns varumärke troligtvis viktigt även med andra målgrupper än publiken i åtanke.

## **6.6 ”Ett försvar för demokratin”**

2005 har Stockholms stadsteater slagit rekord i såväl antal föreställningar som i biljettintäkter, och i teaterns eget avsnitt i Stockholms Stadshus AB:s årsredovisning konstaterar man att ”teatern är väsentlig i arbetet för demokratin och yttrandefriheten. Det är därför viktigt att nå fler personer och grupper i samhället” (2006:30). I koncernens årsredovisningar för åren 2004 och 2006 återfinns också antalet spelade föreställningar i ytterstaden under kommunfullmäktiges mål om att ”bryta segregationen och fördjupa demokratin” (2005:7). I 2006 års årsredovisning beskriver Stadsteatern sitt samarbete med The Market Theatre i Johannesburg i Sydafrika som något som har inspirerat teatern till ”att se på vår egen roll i det svenska samhället”, där det ”inte alltid [är] lika självklart att värdesätta kulturens och teaterns roll i att stärka och befästa demokratin” (Stockholms stadsteater, 2007:20). Samtidigt beskrivs kultur och utbildning i de egna årsredovisningarna för åren 2005-2007 som ”grundpelare i arbetet med att stärka och försvara yttrandefrihet och demokrati” (t.ex. Stockholms stadsteater, 2008:8), och 2010-2011 skriver man att ”Stadsteaterns övergripande uppgift är att stärka yttrandefriheten och demokratin” (t.ex. Stockholms Stadshus AB, 2012:45).

I 2011 års VD-kommentar skriver teaterchefen Benny Fredriksson att ”alla ska ha samma rätt till kultur, oavsett bakgrund – något som i förlängningen handlar om ett försvar för demokratin” (Stockholms stadsteater, 2012:7). Och i en tidningsartikel i DN konstaterar Fredriksson att det är viktigt att teatern ”vågar ta i ämnen som fundamentalism – så att inte andra, mindre demokratiska krafter lägger beslag på dem” (*Stadsteatern överväger kvotering*, 2012-08-17). Trots att det återkommer ofta i årsredovisningar, nämns dock kopplingen mellan Stadsteaterns arbete och demokratifrågan inte i direkt anslutning till Stockholms stadsteaters



uppdrag i vare sig något av kulturborgarrådets blogginlägg eller i någon hög utsträckning i ägardirektiven till teatern. De formuleringar som anknyter till detta är ett ägardirektiv för år 2004 enligt vilket teatern ska ”öka och bredda sin publik så att publiksammansättningen motsvarar stadens befolkningsstruktur” (Stockholms stadsteater, 2005:25), samt ägardirektiven för 2007-2010 där teatern ska ”fortsätta arbeta för att inrätta en sponsrings-/samarbetsstab med inriktning på att bredda det demokratiska underlaget” (*Förslag till budget 2008*, s. 14).

Demokratibegreppet återkommer också i den mediala debatten om Stockholms stadsteater. Radioteaterns chef Stina Oscarson menar att ”det primära uppdraget för en kulturinstitution [...] är att skapa konst som står fri och på så sätt vara en del av vår demokratis immunförsvar”, men att varje institution samtidigt är ”en del av samhället och måste därigenom leva med den konflikt mellan mänskligt och ekonomiskt [sic] ansvar som detta synsätt [om effektivitet] medför” (*Vi måste våga fråga oss vad vi kan förlora*, 2012-10-23). I ett debattinlägg frågar sig Per Sundgren (f.d. kulturborgarråd), Bo Andér (f.d. chef för kulturförvaltningen) och Johan Etzler (f.d. förvaltningschef): ”Hur gick det till när stadens kulturpolitik outsourcades till revisionsfirman Ernst & Young? Hur blev det möjligt att reducera det demokratiska samtalet om kultur till en fråga om organisatorisk och ekonomisk rationalitet? Hur kan någon tro att en teaters föreställningar blir bättre om personalens arbetsuppgifter läggs ut på bemanningsföretag?” (*Medveten urholkning av kulturlivet i Stockholm*, 2013-03-20). I sitt svar skriver kulturborgarrådet Madeleine Sjöstedt att kulturen är ”en omistlig del av det demokratiska samhället och varje individs möjlighet att bilda och uttrycka sig själv”. Eftersom det viktigaste är det möte som äger rum mellan medborgaren och kulturens innehåll så ska dock pengarna enligt kulturborgarrådet gå till kulturens, och inte administrationens, tillväxt (*Stockholms kultur utvecklas ständigt*, 2013-03-20).

## **6.7 ”Det oförklarligas försvarare”**

*Stadsteaterns uppdrag har sin grund i kulturpolitiken och kommer till uttryck i teaterns övergripande målsättning; att vara en angelägenhet för alla stockholmare. Den sätter därigenom medborgarna i fokus. Kulturpolitiken har dock inte bara publikens eller nyttjarnas bästa för ögonen. Den rymmer också konstpolitik. Inom konstpolitiken talar man bl.a. om konstens egenvärde, konstformens utveckling och om kvalitet. Denna del av kulturpolitiken bör debatteras och försvaras. För mig är det jämförbara delar som är oavhängiga av varandra. (Stockholms stadsteater, 2005:2)*

Som jag har visat i detta analysavsnitt finns det flera framgångsberättelser om Stockholms stadsteater; de handlar om hög beläggning, höga biljettintäkter och positiva recensioner, men också om teatern som en förebild för andra verksamheter sett till produktivitet och effektivitet. I det ovanstående citatet, från Benny Fredrikssons VD-kommentar i teaterns årsredovisning för 2004, är det dock en annan aspekt – nämligen konstens egenvärde – som lyfts fram. I 2007 års VD-kommentar skriver Fredriksson att ”en kulturpolitik värd namnet är alltid en fråga om tillgänglighet och kommunikation – raka motsatsen till konst för konstens egen skull”, samtidigt som ”konsten också har ett absolut egenvärde” (Stockholms stadsteater, 2008:8). Några år senare skriver Fredriksson att ”teatern inte kan eller ens ska kunna motivera sin existens. [...] Liksom all konst är teatern det oförklarligas försvarare, i en tid som vill förklara allt och glömma bort det som inte låter sig förklaras” (Stockholms stadsteater, 2012:7). Och kanske är även SvD:s Lars Ring inne på detta omätbara när han, apropå den omdebatterade jämförelsen mellan Stockholms stadsteater och Dramaten, skriver att ”Stockholms stadsteater har en fin karaktär av folkteater men Dramaten har ett ansvar att vara konstnärlig spjutspets, att våga söka nya former och ny, gärna svensk dramatik. Man har ett statligt uppdrag som betyder mer än publiksiffror” (*En däng åt kulturministern*, 2012-10-22). ”Det är en otacksam och svår uppgift som inte alltid fyller salongerna”, menar DN:s Ingegärd Waaranperä apropå Dramatens uppdrag och frågar: ”ska den därför tas bort?” (*Ingegärd Waaranperä: Madeleine Sjöstedt har otur när hon tänker*, 2012-10-24).

## **6.8 Sammanfattning**

I detta avsnitt har jag presenterat olika aspekter av sju berättelser om Stockholms stadsteater. Även om berättelserna presenteras under olika teman och rubriker, går de självklart in i varandra och är alla pusselbitar i den historia om Stockholms stadsteater som jag har sett i det material jag har studerat. Den inledande berättelsen handlar om Stockholms stadsteater som en framgångssaga och en förebild för andra teatrar, men även för andra offentliga organisationer. Det som lyfts fram av Stockholms kulturborgarråd Madeleine Sjöstedt och hennes medarbetare är till exempel teaterns stora antal produktioner och föreställningar samt höga publiksiffror och biljettintäkter. Även Stockholms stadsteater beskriver sin utveckling som en framgångssaga, och konstaterar till exempel att man sedan ett antal år tillbaka har maximerat sitt sätt att arbeta. Samtidigt finns det röster som menar att Stadsteaterns utveckling har resulterat i tuffare arbetsvillkor, och Stockholms stads medarbetarundersökningar visar att det finns ett missnöje med arbetsplatsen inom vissa personalgrupper. I nästa berättelse beskrivs Stadsteaterns framgångar, till exempel i stadens

budgetdokument och i kulturborgarrådets debattinlägg, i form av recept där stadens uppdrag och Stadsteaterns målinriktade arbetssätt har lett till teaterns framgångar.

I den tredje berättelsen är tanken om effektivitet och mätbarhet en central bit i bilden av Stockholms stadsteater. Att teatern är en effektiv organisation – och mer effektiv är andra liknande offentliga kulturinstitutioner – är något som uppmärksammas från flera håll. Stadsteaterns lyckade arbete med att öka sin effektivitet lyfts fram i såväl de egna årsredovisningarna som i koncernens årsredovisningar, men även i konsultfirman Ernst & Youngs olika rapporter gällande teaterns verksamhet. Men samtidigt som effektivitetsarbetet på Stadsteatern hyllas av exempelvis kulturborgarrådet så är frågan också en central del i debatten om Stadsteatern, i form av kritik av den utveckling där allt större fokus läggs på just effektivitet och mätbarhet. I den fjärde berättelsen, som i vissa avseenden är tätt sammankopplad med berättelsen om den effektiva teatern, beskrivs Stockholms stadsteater som en modern organisation. Stadsteaterns egna beskrivningar handlar om modernitet i fråga om omorganisationer, flexibilitet och ny teknik, men man återkopplar även till tidigare visioner från Hjalmar Mehr och Vivica Bändlers tid genom att beskriva sig som en modern folkteater. Samtidigt finns det röster inom kulturfältet som menar att de tankar om exempelvis personalfrågor som beskrivs som moderna, i själva verket är en återgång till gamla synsätt.

Ytterligare en berättelse om Stockholms stadsteater är den som handlar om teatern som ett varumärke, både innan och efter den beslutade sammanslagningen med Kulturhuset. Stadsteatern har till exempel under ett antal år lagt vikt vid hur dess varumärke framställs, bland annat genom att anlita omvärldsbevakningsföretag som gör analyser av recensioner. Och Stockholms kulturborgarråd uttrycker, i och med förslaget om en hopslagning av Stadsteatern och Kulturhuset, en förhoppning om att det nya allkonsthuset kommer att stärka Stockholms varumärke. Ytterligare en berättelse om Stockholms stadsteater är den där teatern beskrivs som en viktig del i arbetet för demokrati och yttrandefrihet. Men samtidigt som detta ibland uppges vara teaterns övergripande uppgift, får denna berättelse (i alla fall kopplat till just begreppet demokrati) inte speciellt stort utrymme i ägardirektiv eller konkreta beskrivningar i årsredovisningarna. Till sist har jag i denna studie lyft fram berättelsen om Stockholms stadsteater som en försvarare av det oförklarliga – av konstens egenvärde bortsett från publiksiffror och andra mätbara framgångar. Kort sagt, som motsatsen till den inledande berättelsen om framgångssagan.

## **7. Baserat på en verklig historia**

### **7.1 Teoretisk referensram – en sammanfattning**

Institutionell organisationsteori utgår från att det i samhället finns vissa idéer som både möjliggör och begränsar såväl individers som organisationers preferenser och handlingar. Men samtidigt som det finns vissa dominerande idéer som har stor påverkan på vad vi tycker är önskvärt och möjligt, sker det också en förändring gällande vilka dessa idéer är och vad de innebär. Ett sätt att försöka förklara detta är att se på dessa idéströmningar som något som kontinuerligt redigeras och översätts in i olika sammanhang. Detta sker via olika idébärare; både sådana som har en uttalad agenda och sådana som anses vara objektiva förmedlare, men som genom att sprida en berättelse likväl deltar i dess redigering och översättning. En dominerande tanke i västvärlden när det gäller organisationer är till exempel att de ska vara rationella och effektiva, vilket gör att de organisationsidéer som förespråkar dessa egenskaper ofta har större spridningsförmåga och anses vara mer legitima än idéer som inte har dessa egenskaper som främsta mål. De konflikter som kan uppstå när olika idéströmningar möts skulle kunna förklaras genom ett antal olika institutionella logiker som existerar samtidigt, där motsägelser och motstridigheter kan finnas såväl inom en logik (exempelvis inom staten eller marknaden), som mellan olika logiker. När en logik börjar införas inom ett område som tidigare har kännetecknats av en annan central logik kan konflikter, men också förändringar, uppstå. I avsnitt 4 presenterade jag utifrån denna teoretiska referensram ett antal nyckelbegrepp för den kommande analysen, nämligen: redigering, idébärare, rationalitet och effektivitet, samt institutionella logiker. I detta avsnitt diskuteras de berättelser om Stockholms stadsteater som presenterades i avsnitt 6 utifrån dessa nyckelbegrepp.

### **7.2 Idébärare och redigerare**

Hur kan man förstå berättelserna om Stockholms stadsteater utifrån teorier om idébärare, redigering och översättning? För det första kan det vara intressant att se på hur olika personer och organisationer – det vill säga olika idébärare – beskriver Stockholms stadsteater. Att exempelvis chefen för Dramaten eller för Radioteatern eller politiker inom oppositionen har motiv för att uttala sig i en diskussion om den organisatoriska utvecklingen inom Nordens största teater behöver kanske ingen närmare förklaring, då de idéströmningar som diskuteras har relevans för hela kulturfältet. Men inom ramen för den mediala diskussionen om Stockholms stadsteater som jag har studerat ingår inte enbart debattinlägg från personer inom

kulturfältet, utan även artiklar och notiser författade av DN, SvD och SVT:s skribenter (eller inköpta av nyhetsbyråer och publicerade i nämnda medier). Medan debattartiklar formars efter skribentens åsikter, tas det för givet att nyhetsartiklar och notiser ska rapportera om en händelse på ett ”sakligt” sätt. Sett utifrån tidigare nämnda teorier om redigering och översättning, är dock även denna rapportering del i en redigeringsprocess. I fallet med Stockholms stadsteater så är dessa medier med och redigerar berättelsen om teatern såväl genom vilka berättelser som de väljer att förmedla och hur, som genom vilka berättelser som de väljer bort. Det är exempelvis DN som först rapporterar om nyheten att konsultfirman Ernst & Young har fått i uppdrag att utreda möjligheten för Stockholms stadsteater att lägga ut vissa tjänster externt. Rubriken är *Bemanningsföretag tar över teaterjobb*, och följs samma dag av *Stadsteatern vill bemanningsanställa* i SvD och *Teaterjobb ska läggas ut på entreprenad* i SVT. Detta trots att man i samtliga nyhetsartiklar kan läsa att resultatet av undersökningen inte presenteras förrän nästkommande månad. I alla tre artiklar noteras även Stockholms stadsteaters negativa resultat i stadens årliga medarbetarundersökning, och i två artiklar nämns att Teaterförbundet är kritiskt till den kommande utredningen. I och med sin rapportering av nyheten blir dessa medier redigerare av berättelsen om Stockholms stadsteater, något som troligtvis också påverkar den pågående debatten.

Även de beskrivningar av Stockholms stadsteater som återfinns i kulturborgarrådet Madeleine Sjöstedts blogg- och debattinlägg är intressanta att analysera ur ett idébärarperspektiv. För samtidigt som kulturborgarrådet är en av dem som beslutar om Stockholms stadsteaters anslag och uppdrag, så kan hon också anses vara en av de *andra* (Meyer, 1996). I kulturborgarrådets blogg konstateras bland annat att ”Stadsteatern är ett bolag och beslutar själv om hur budgeten ska fördelas och hur teatern ska organiseras. Det politiska ansvaret är att ge ekonomiskt anslag och ge ägardirektiv”. Samtidigt lyfter kulturborgarrådet ofta fram just teaterns organisation och vad man satsar resurserna på som en förebild för andra offentliga kulturverksamheter, genom att till exempel referera till en utredning gjord av externa konsulter.

I avsnitt 6 presenterades de tre analyser av Stockholms stadsteater som konsulter från Ernst & Young hade gjort innan 2013 års utredning om eventuell outsourcing av vissa tjänster. Den rapport från 2012 där företaget hade fått i uppdrag av Stadsteaterns ledning att jämföra Stockholms stadsteater med ett antal andra teatrar ledde till en intensiv diskussion i medier där det – förutom sättet som jämförelserna i efterhand användes på av kulturborgarrådet – var just det faktum att man använde sig av konsulter som ledde till debatten. Även utredningen om eventuell outsourcing av tjänster (som under arbetet med

denna uppsats ännu inte var presenterad) blev redan innan resultatet hade offentliggjorts kritiserad av bland annat Marie-Louise Ekman för att man, enligt Dramatenchefen, hade gett en revisionsfirma i uppdrag att avgöra vad som är konstnärligt viktigt. Hur kommer det sig att en utomstående aktör, dessutom en internationell revisions- och konsultfirma, är så kontroversiell i detta sammanhang? Samma företag har ju gjort analyser och utvärderingar av Stadsteaterns verksamhet så tidigt som 2006 och igen år 2011. Då Ernst & Young kartlade unika kompetenser på Stockholms stadsteater samt möjligheten att köpa in tjänster externt redan 2006, skulle det vara intressant att veta huruvida även denna rapport orsakade artiklar och debattinlägg i samma omfattning som de två utredningar som har diskuterats under den period som jag har undersökt.

I den rapport om Stockholms stadsteaters ekonomiska förutsättningar åren 2013-2015 som Ernst & Young lämnade hösten 2012, beskriver konsulterna sin analys som en *second opinion*, då teaterns ledning under tiden även gör en egen analys. När kulturborgarrådet Madeleine Sjöstedt i oktober 2012, i det första inlägget i den kommande mediala debatten, jämför Stadsteatern och Dramaten i termer av effektivitet, är det dock siffrorna från Ernst & Youngs rapport som används för att bekräfta att Stockholms stadsteater – till skillnad från exempelvis Dramaten – använder de knappa resurser som finns på ett effektivt sätt. Sett från detta perspektiv kan såväl Ernst & Youngs *second opinion*, som de studerade mediernas rapportering och kulturborgarrådets hyllningar av Stadsteatern få fler betydelser än de som kanske anges eller är de förväntade. Kulturborgarrådets argument om att Stockholms stadsteater är en föredömlig modell som bör spridas kan exempelvis få ökad legitimitet i och med den nämnda konsultrapporten. De diskussioner som sedan uppstår kring detta har av naturliga skäl de utvalda nyckeltalen – som konsulternas jämförelser grundas på – som utgångspunkt. Hur berättelsen om Stadsteaterns effektivitet sedan sprids, kan analyseras med hjälp av teorin om redigering.

### **7.3 Redigering av en framgångssaga**

Hur historien om en modell sprids genom att berättas och återberättas – redigeras – beror på de omständigheter och framtidsvisioner som finns i en viss situation (Sahlin-Andersson, 1996). I ett debattinlägg argumenterar exempelvis Stockholms stadsteaters före detta ordförande Per Sundgren för att kulturborgarrådet Madeleine Sjöstedts tonvikt på effektivitet genomsyras av ekonomism. Sjöstedt menar i sin tur att en diskussion om effektivitet i kulturen inte är ekonomism, utan är till för att värna om konsten och kulturskaparna. Beskrivningar av Stadsteaterns arbete med att uppnå sina ägardirektiv utgör ytterligare exempel på hur

effektivitetsbegreppet används i olika sammanhang. I Stockholms Stadshus AB:s årsredovisning för 2007 kan man läsa att Stadsteatern under en tid har minskat antalet fast anställda och genom att öka andelen rörliga resurser också har effektiviserat sin verksamhet. Även Stockholms stadsteater återkommer i sina årsredovisningar ofta till att man uppnår en allt högre effektivitet och nämner bland annat att man har ”maximerat sitt sätt att arbeta”. När Stadsteatern i 2012 års årsredovisning beskriver det arbete med att effektivisera verksamheten som har pågått sedan 2004, skriver man dock att syftet har varit att ”vidareutveckla verksamheten som en konstnärlig spegel av ett föränderligt samhälle”. Kulturborgarrådet i sin tur beskriver utvecklingen som att man genom att frigöra mer rörliga resurser prioriterar konsten, och skapar mer teater för Stockholms invånare. Även förslaget om en sammanslagning av Stadsteatern och Kulturhuset förklaras av Sjöstedt med att institutionernas konstnärliga arbete ska få ökade resurser, något som teaterns före detta ordförande Per Sundgren menar egentligen handlar om stordriftsfördelar och ekonomiska rationaliseringar. Hur kan man förstå de olika sätt som effektivitetsbegreppet används på i ovanstående exempel? Ett sätt är att tolka detta som just en redigeringsprocess, där argument kring Stadsteaterns effektivitet anpassas till det rådande sammanhanget. Att idéer om effektivitet och mätbarhet sedan länge är självklara inom kulturfältet innebär nämligen inte att de inte samtidigt kan vara kontroversiella, vilket gör att de (medvetet eller ej) kan behöva anpassas till sammanhanget som de används i, och de olika förväntningar som kan finnas på de idébärare som förmedlar berättelsen.

I avsnitt 4 beskriv jag de tre redigeringsregler – om kontext, formulering och logik – som ofta förekommer i spridningen av en framgångsrik modell, då berättelsen anpassas efter rådande sammanhang och förväntningar (Sahlin-Andersson, 1996). Hösten 2012 argumenterar exempelvis kulturborgarrådet i ett debattinlägg i SvD för att kulturinstitutionerna Dramaten och Operan bör slå ihop sina verkstäder – något som såväl Dramatenchefen som flera kulturjournalister protesterar mot. I samma debattinlägg presenterar Sjöstedt också den analys av Stockholms stadsteaters ekonomiska förutsättningar som har gjorts av konsultfirman Ernst & Young under 2012, och som visar att Stockholms stadsteater under 2011 har varit mer effektiv än Dramaten. Dessa siffror används för att visa på vilket sätt Dramaten borde arbeta för att bli lika effektiv som Stockholms stadsteater, som nu dessutom ska slås ihop med Kulturhuset. Syftet med jämförelsen går att tolka som att man på Stockholms stadsteater arbetar för att göra så mycket som möjligt för skattebetalarnas pengar, något som enligt denna beskrivning inte går att säga om Dramaten. Som flera skribenter påpekar, tar kulturborgarrådet i sin argumentation dock inte hänsyn till Stockholms

stadsteaters och Dramatens olika uppdrag som kulturinstitutioner. Detta kan förstås utifrån redigeringsregeln om kontext. Enligt denna regel tar man i redigeringen av en framgångshistoria inte hänsyn till tids- eller rumsspecifik information i berättandefasen. De olika förutsättningar som eventuellt finns, till exempel i form av institutionernas uppdrag, noteras därmed inte i berättelsen om Stockholms stadsteaters framgångar när de sätts i relation till Dramaten. Dessa påpekas istället av andra röster, som är kritiska till sådana jämförelser.

I såväl kulturborgarrådets blogg- som debattinlägg framgår det också tydligt hur Stockholms stadsteater har fått förutsättningarna för att kunna bli en framgångssaga. Sjöstedt påpekar exempelvis att kulturen har vuxit och att Stockholms stadsteater har fått ökade anslag sedan alliansen tog över makten i Stockholms stad. I bloggen nämns även att de båda gånger (1999 och 2008) som Stadsteatern har fått ökade anslag utan att få ytterligare uppdrag, har Folkpartiet varit det ansvariga partiet för kulturpolitiken. I såväl Sjöstedts som i Stockholms stadsteaters retorik pekas även teaterchefen Benny Fredriksson ut som en person som har haft stor inverkan på Stadsteaterns framgångar; det är under hans år som chef som teatern har börjat jobba på ett nytt sätt och blivit en modern organisation. Dessa exempel kan tolkas utifrån redigeringsregeln gällande formulering, där någon som ser sig själv som hjälten i en historia ibland också är den som gör den initiala tolkningen. Men även andra idébärare kan sprida den framgångsrika modellen, och enligt denna regel är det viktigt att berätta just ”en bra historia” – i vilken man ger en kanske något generell förklaring till framgången, men också formulerar den på ett logiskt sätt, som något som är möjligt att planera.

Att Stockholms stadsteaters framgångar upprepade gånger förklaras i form av recept, kan också tolkas som del i en redigeringsprocess. I stadens budget beskrivs receptet som bra teater och aktivt publikarbete, vilket ger många och varierade produktioner, ökat publikantal och nya arbetstillfällen. Kulturborgarrådet förklarar i sin tur ofta framgångssagan med att Stockholms stadsteater har följt sina ägardirektiv och lagt mer resurser på den konstnärliga verksamheten. Stockholms stadsteater beskriver sina framgångar som att man har förändrat sin organisation för att både kunna sätta upp aktuella föreställningar snabbt och spela succéer under en lång tid. Att Stadsteatern faktiskt är en effektiv organisation i jämförelse med andra teaterinstitutioner går dessutom att visa med hjälp av konsultfirman Ernst och Young, som i 2012 års analys beskriver en organisation som har arbetat både aktivt och systematiskt för att uppnå sina ägardirektiv och effektivisera verksamheten. Denna del av översättningsprocessen går att förstå utifrån den tidigare nämnda regeln om logik, där en framgångsrik modell beskrivs på ett rationalistiskt sätt, och där det är tydligt hur aktiviteter och beslut har lett fram



till det önskade resultatet. Framgångshistorien presenteras som ett recept, och referenser till vetenskapliga rön kan användas för att ge legitimitet åt den utveckling som har ägt rum. I Stadsteaterns fall kan exempelvis konsultfirman Ernst & Youngs rapporter användas på ett liknande sätt, för att legitimera såväl den utveckling som Stadsteaterns systematiska arbete har lett till hittills, som för att legitimera en framtida utveckling i samma riktning.

#### **7.4 En vedertagen sanning – om rationalitet och effektivitet**

Vad är det för slags organisationsidéer som redigeras och översätts i berättelserna om Stockholms stadsteater? Är det så att organisatoriska idéer där rationalitet och effektivitet är centrala begrepp reser mer framgångsrikt än idéer som fokuserar på andra mål (Meyer, 1996)? Som jag visade i avsnitt 2 har rationalitet, först i form av en målinriktad organisering och sedan i form av strävan efter effektiva organisationer, sedan 1970-talet kännetecknat såväl den svenska kulturpolitiken som andra politikområden (Jacobsson, 2013). I min undersökning har jag därför varit särskilt intresserad av förekomsten av dessa idéer, och hur de används i beskrivningar av Stockholms stadsteater. Stadsteaterns framgångar beskrivs i flera sammanhang också just som resultatet av ett systematiskt utvecklingsarbete, och som ett lyckat recept som borde vara en förebild för fler offentliga organisationer. De recept som nämns i olika sammanhang varierar, men kopplar oftast teaterns framgångar till aktiv planering eller medvetna egenskaper hos organisationen. Även de upprepade organisationsförändringar som Stockholms stadsteater har genomgått sedan 2004 framhålls i exempelvis årsredovisningar och konsultrapporter som en del i ett systematiskt effektivitetsarbete som har gett goda resultat – något som talar för påståendet om att idéer som förespråkar ökad organisering är mer framgångsrika än de som förespråkar motsatsen (Meyer, 1996).

Organisationer får legitimitet genom att visa att de handlar efter en universellt rationell modell (Ibid.). Sedan managementidéerna introducerades i den offentliga sektorn, och därmed också inom kulturfältet, förväntas också kulturinstitutioner i högre uträkning argumentera i enlighet med dessa idéer för att framstå som legitima (Jacobsson, 2013). Att effektivitet är det mest rationella att sträva efter i offentliga organisationer är idag alltså en självklarhet som är svår att argumentera emot. Även om argument kan formuleras på olika sätt och vara för eller emot olika aspekter av idéerna om effektivitet och mätbarhet – de kan delvis redigeras för att passa sammanhanget – kan dessa idéer inte utan vidare förbigås eller motsägas. Vare sig Stockholms stadsteater beskrivs i positiva eller negativa ordalag i det material som jag har studerat, är det ofta just organisationens strävan efter effektivitet och flexibilitet, två av den moderna organisationens ledord, som man kommenterar.

När Radioteaterns chef Stina Oscarson i ett debattinlägg ifrågasätter den effektivitetssyn som hon beskriver som en vedertagen sanning, är hon därför medveten om att hon riskerar att bli betraktad som någon som inte tar ansvar. För precis som kulturborgarrådet upprepade gånger påpekar, och som alla inom kulturfältet troligtvis är väl medvetna om, så är resurserna begränsade och det gäller därför att använda dem väl. Detta gör att det blir svårt att på ett rationellt sätt argumentera emot en strävan efter maximal effektivitet. Denna strävan kan dock strida mot andra grundläggande idéer inom kulturfältet – hur förenar man till exempel effektivitet med kulturens omätbara egenvärde? – och de förväntningar som finns på olika personer och organisationer om att upprätthålla dessa värden.

## **7.5 Kulturens konflikter**

En av de centrala frågor som jag har ställt mig i arbetet med denna studie är huruvida det finns konflikter mellan de berättelser om Stockholms stadsteater som jag har presenterat; mellan exempelvis de synsätt i kulturpolitiken som betonar kulturens demokratiska funktion eller egenvärde, och synsätt om mätbarhet och effektivitet. Som jag har visat är Stockholms stadsteater en organisation som ofta beskrivs som, och som beskriver sig själv som, effektiv och modern – något som kanske kan sammanfattas som ”mer kvalitativ teater till fler personer för mindre pengar” – samtidigt som det moderna kan kopplas till såväl tidigare chefer och visioner som till, enligt vissa, i själva verket omoderna arbetsvillkor. Stadsteatern beskrivs också som ett varumärke i sig och ett varumärke för Stockholm, samtidigt som dess övergripande uppgift uppges vara att arbeta för demokrati och yttrandefrihet. Teaterchefen Benny Fredriksson talar dock också om konstens egenvärde, och teatern som något som inte kan förklaras och som inte heller ska behöva motivera sin existens – samtidigt som Stockholms kulturborgarråd med hjälp av en rapport från en konsultfirma jämför Stadsteatern med nationalscenen Dramaten sett till vissa nyckeltal.

Enligt Friedman och Alford (1991) finns det ett antal centrala institutioner i det moderna västerländska samhället – den kapitalistiska marknaden, den byråkratiska staten, demokratin, kärnfamiljen samt kristendomen – som alla har en egen logik. Samhället utgörs alltså av olika institutionella logiker, och såväl individer som organisationer tar till sig och lever efter olika principer och normer samtidigt. Både inom och mellan dessa centrala institutioner kan det dock finnas konflikter och motsättningar. När ett fält som tidigare har dominerats av en logik förändras genom att en annan logik införs, kan dessa konflikter bli synliga. Även om jag inte har använt mig av just dessa fem institutionella logiker i min studie av Stockholms stadsteater, kan grundtanken vara värdefull för analysen av de berättelser som

jag har konstruerat, och de motsättningar som ibland finns mellan dem. För att det finns vissa konflikter mellan olika beskrivningar av Stockholms stadsteater är tydligt, och märks kanske främst i den mediala debattens fokus på till exempel effektivitetsbegreppet. Och som jag visade i avsnitt 2, har management- och marknadsidéer under ett antal decennier fått ett stort genomslag inom hela den offentliga sektorn. Men det som gör just kulturfältet så intressant sett ur detta perspektiv, är den utbredda inställningen att kulturpolitik ändå är (eller bör vara) något unikt – samtidigt som det i själva verket finns argument för att detta område har utvecklats enligt samma trender och idéer som många andra politikområden (Jacobsson, 2013).

I och med de berättelser om Stockholms stadsteater som jag har presenterat, har jag försökt lyfta fram att olika institutionella logiker inom kulturfältet inte bara existerar samtidigt, utan också att de grundläggande idéerna (där vissa idag är mer legitima än andra) kan användas på olika sätt i olika sammanhang. Tanken om kulturens egenvärde behöver ju inte nödvändigtvis vara förenlig med idéer om att kulturen ska stärka demokratin eller folkbildningen, men ändå är dessa några av de tankar som har fått plats i kulturpolitikens centrala logik. Denna logik har under ett antal decennier fått göra rum för ytterligare idéer, där tanken om effektivitet kanske är den mest centrala. Och kanske är debatten kring Stockholms stadsteater ett exempel på hur det kan gå till när den i samhället dominerande organisationsidéen om effektivitet översätts in i kulturfältet, där den önskvärda grundlogiken ofta handlar om konstens egenvärde. Resultatet blir en, i alla fall retorisk, anpassning till motstridiga krav, där kulturen beskrivs som så värdefull att maximalt effektiva organisationer behövs för att få så mycket av den som möjligt.

## 8. Ett salt i kulturdebatten

Precis som Stockholms stadsteater i sina föreställningar förmedlar berättelser från olika tider och sammanhang, skulle man kanske kunna säga att också berättelsen om själva teatern varierar beroende på manus, regi och scen. Det är detta som jag i denna studie har valt att förstå i form av en redigerings- och översättningsprocess. Jag har konstruerat och förmedlat ett antal berättelser om Stockholms stadsteater genom att placera dem i ett specifikt sammanhang, nämligen min beskrivning av de senaste decenniernas kulturpolitiska utveckling. I dessa berättelser möts och används idéer som finns inom kulturpolitiken, och inom den offentliga förvaltningen i stort, på olika sätt. Det argument som används för att förklara en åtgärd i en viss situation behöver kanske omformuleras – eller berättas av någon annan – för att passa in i en annan situation. Ett exempel på detta är den dominerande berättelsen om Stockholms stadsteater som en effektiv organisation.

Tankar om rationalitet och effektivitet är dock inte nya inom kulturfältet. En, om inte ny så i alla fall nyare idé, är däremot hopkopplingen av kultur- och näringspolitik (Jacobsson, 2013). Detta är också något som kan vara intressant att kommentera i samband med diskussionen om Stockholms stadsteater. Stadsteatern får sina ägardirektiv från kommunfullmäktige, och den mediala debatt som har studerats i denna uppsats har främst handlat om de ägardirektiv som gäller att teatern ska hitta mer effektiva former för konstnärlig och organisatorisk utveckling, att resurserna ska koncentreras till den konstnärliga verksamheten, samt att sådant som inte är kärnverksamhet ska upphandlas. I Stadsteaterns nuvarande ägardirektiv ingår dock även mål enligt vilka man ska ”fortsätta arbetet med att genom till exempel sponsring bredda teaterns finansiering”, samt ”på sikt minska behovet av koncernbidrag”; direktiv som pekar mot ett minskat beroende av offentliga medel och, möjligtvis, ett ökat samarbete med näringslivet. Dessa ägardirektiv har dock funnits med sedan år 2010 respektive 2007 och då jag inte har studerat Stadsteaterns verksamhet inifrån, har jag inte tillräckligt med kunskap om hur mycket ägardirektiven betyder för den praktiska verksamheten. Att nya idéer kommer in i en organisation behöver ju inte nödvändigtvis leda till att dessa idéer samtidigt anammas på ett praktiskt plan. Det kan istället vara till exempel retoriken som genomgår den stora förändringen medan verksamheten, i alla fall till en början, förblir relativt oförändrad. Men även en ny retorik kan leda till en förändring i organisationens identitet, vilket i sin tur öppnar upp för ytterligare förändringar i samma riktning (Meyer och Rowan, 1991; Sahlin-Andersson, 1996).

I denna uppsats har jag studerat berättelser om Stockholms stadsteater för att undersöka hur rådande idéer inom kulturpolitiken används i olika beskrivningar av denna tongivande kulturinstitution. De teorier jag har använt i denna studie skulle också kunna användas för att göra en fallstudie inom Stadsteatern, där man exempelvis skulle kunna studera den utveckling som framkommer i dessa berättelser även inifrån. I en sådan studie skulle också sambandet mellan stadens ägardirektiv och organisationens utveckling kunna få en mer betydande roll. Det vore även intressant att utöka berättelserna om Stockholms stadsteater genom att gå längre tillbaka i tiden. Mottogs exempelvis den kartläggning av kompetenser och möjligheter att lägga ut vissa tjänster externt, som konsultfirman Ernst & Young gjorde år 2006, på samma sätt som liknande förslag debatterades 2013? Och hur ser andra teaterinstitutioner i Sverige på Stockholms stadsteater - påverkas dessa organisationer av berättelsen om Stadsteatern som receptet på en framgångssaga? Detta är några exempel, men det finns många fler intressanta aspekter och berättelser om Stockholms stadsteater som skulle kunna undersökas. Denna studie har utgått från ett institutionellt organisationsperspektiv, men det vore även intressant att studera Stockholms stadsteater utifrån andra teoribildningar. Genom diskussioner om institutionaliserade idéer och logiker har jag exempelvis lagt stor vikt vid Stockholms stadsteaters omgivning och därmed exkluderat andra möjliga tolkningar, som till exempel mer aktörscentrerade studier skulle kunna lyfta fram.

Under arbetet med denna uppsats har diskussionerna om Stockholms stadsteater fortsatt och samgåendet med Kulturhuset blivit verklighet. I det nya bolaget får områden som till exempel musik, dans, litteratur och teater varsin chef, och i augusti 2013 presenterades några av de nytillsatta cheferna för den nya organisationen, som har fått namnet Kulturhuset stadsteatern. Benny Fredriksson stannar kvar som VD för hela organisationen, och har anställt den norske regissören Eirik Stubø som sin efterträdare i rollen som teaterchef (DN, 2013-08-16). Ett nytt kapitel påbörjas därmed i historien om Stockholms stadsteater. Under den period som jag har studerat har Stockholms stadsteater både genomgått stora organisationsförändringar och varit föremål för såväl hyllningar som kritik gällande sin organisation och sin repertoar. Som jag har visat i denna studie återknyter Benny Fredriksson i sin retorik gärna till Vivica Bändlers och Hjalmar Mehrs visioner för Stadsteatern, en teater som invigdes 1960 men som hade rört upp känslor och debatt redan innan den hade slagit upp portarna. Att dessa visioner kvarstår men också vävs in i en retorik om effektivitet och modernitet, är en av slutsatserna man kan dra av denna studie. Ytterligare en uppenbar slutsats är att i alla fall en av Hjalmar Mehrs uttryckliga förhoppningar har blivit verklighet – Stockholms stadsteater är idag utan tvivel ett salt i kulturdebatten.

## Referenser

Bemanningsföretag tar över teaterjobb (2013). *Dagens nyheter*, 13 mars.

Brunsson, N. & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21(4), s. 721-746.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. 3:e upplagan. Oxford: Oxford University Press.

Bättre klimat på Stadsteatern (2012). *Dagens nyheter*, 24 april.

Det går inte att bortse från att pengar styr (2012). *Svenska dagbladet*, 29 oktober.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1991a). Introduction. I Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. (red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, s. 1-38.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1991b). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. I Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. (red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, s. 63-82.

En däng åt kulturministern (2012). *Svenska dagbladet*, 22 oktober.

Ernst & Young (2006). *Stockholms stadsteater*. [Opublicerad rapport]

Ernst & Young (2011). *Utvärdering av Stockholms stadsteaters organisation*. [Opublicerad rapport]

Ernst & Young (2012). *Analys av Stockholms Stadsteaters ekonomiska förutsättningar. En genomgång av ledningens budget 2012 och 3-årsplan 2012-2015*. [Opublicerad rapport]

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4:e upplagan. Stockholm: Norstedts Juridik.

Faran med Fredrikssons börda (2013). *Svenska dagbladet*, 17 februari.

Faxgård, H. Intervju, 2013-04-11.

Friedland, R. & Alford, R.R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. I Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. (red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, s. 232-263.

Hardy, C. & Maguire, S. (2008). Institutional Entrepreneurship. I Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (red.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications, s. 1-37 [PDF-version. Tillgänglig: SAGE knowledge]

Helander, K. Intervju, 2013-04-24.

Helander, K. & Zern, L. (2010). *Det skall åska och blixtra kring vår teater. Stockholms stadsteater 1960-2010*. Stockholm: Albert Bonniers förlag.

Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3), s. 93-109.

Här är Kulturhusets nya chefer (2013). *Dagens nyheter*, 16 augusti.

Ingegärd Waaranperä: Madeleine Sjöstedt har otur när hon tänker (2012). *Dagens nyheter*, 24 oktober.

Jacobsson, B. (2013). *Frusen politik - svensk kulturpolitik under fem decennier*. [Kommande.]

Kolk, J. Intervju, 2013-04-29.

Kulturborgarrådet bestämmer själv (2012). *Dagens nyheter*, 5 november.

Kulturdepartementet (1996). *Kulturpolitik* (Regeringens proposition 1996/97:3). Stockholm: Regeringskansliet.

Kulturdepartementet (2009). *Tid för kultur* (Regeringens proposition 2009/10:3). Stockholm: Regeringskansliet.

Kulturdepartementet, *Regleringsbrev för budgetåret 2013 avseende Statens kulturråd*, regeringsbeslut 2012-12-20.

Kulturhuset går ihop med Stadsteatern (2012). *Dagens Nyheter*, 9 oktober.

Landin, J. Intervju, 2013-04-23.

Lawrence, T.B. (2008). Power, Institutions and Organizations. I Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (red.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications, s. 170-197.

Lindfors, E. (2005). *Marknadsföring i konstföretag – en balansakt mellan konstnären och konstföretagaren*. Lund: Studentlitteratur.

Madeleine Sjöstedt: Värdet av kultur kan inte mätas (2012). *Dagens nyheter*, 31 oktober.

Marie-Louise Ekman: De som arbetar bakom kulisserna. De kan köpas upp litet här och där (2013). *Dagens nyheter*, 15 mars.

"Medveten urholkning av kulturlivet i Stockholm" (2013). *Dagens nyheter*, 20 mars.

Meyer, J.W. (1996). Otherhood: The Promulgation and Transmission of Ideas in the Modern Organizational Environment. I Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter, s. 241-252.

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1991). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. I Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. (red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, s. 41-62.

Nya sätt att tänka ger mer kultur (2012). *Svenska dagbladet*, 20 oktober.

Olsson, C. Intervju, 2013-05-10.

Publiken har ökat med 40 procent på 10 år. 2013. *Dagens Nyheter*. 22 mars.

Regeringskansliet (2009). *Promemoria: Handlingsplan för kulturella och kreativa näringar*.

Ruth, A. (2003). *Den nordiska femklövern – kulturpolitisk odling i efterkrigstidens välfärdssamhälle*. Reviderad utgåva. Köpenhamn: Nordiska kulturfonden.

Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields. I Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter, s. 69-92.

Sahlin-Andersson, K. & Engwall, L. (2002). Carriers, Flows, and Sources of Management Knowledge. I Sahlin-Andersson, K. & Engwall, L. (red.) *The Expansion of Management Knowledge*. Stanford: Stanford University Press.

Sahlin, K. & Wedlin, L. (2008). Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing. I Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (red.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications, s. 1-45 [PDF-version. Tillgänglig: SAGE knowledge]

Sjöstedt, M. (2007). Det blir storsatsning på bibliotek och idrottsanläggningar nästa år. *Från huvudstad till världsstad* [blogg]. <http://madeleinesjostedt.wordpress.com/2007/09/12/det-blir-storsatsning-pa-bibliotek-och-idrottsanlaggningar-nasta-ar/> [2013-09-29]

Sjöstedt, M. (2007). Stor satsning på Stadsteatern. *Från huvudstad till världsstad* [blogg]. <http://madeleinesjostedt.wordpress.com/2007/09/12/stor-satsning-pa-stadsteatern/> [2013-09-29]

Sjöstedt, M. (2008). Stadsteatern fortsätter framgångssagan. *Från huvudstad till världsstad* [blogg]. <http://madeleinesjostedt.wordpress.com/2008/04/23/stadsteatern-fortsatter-framgangssagan/> [2013-09-29]

Sjöstedt, M. (2008). Stockholm satsar på Stadsteatern. *Från huvudstad till världsstad* [blogg]. <http://madeleinesjostedt.wordpress.com/2008/04/30/stockholm-satsar-pa-stadsteatern/> [2013-09-29]

Sjöstedt, M. (2008). Stockholms stadsteater syns bäst i media. *Från huvudstad till världsstad* [blogg]. <http://madeleinesjostedt.wordpress.com/2008/11/11/stockholms-stadsteater-syns-bast-i-media/> [2013-09-29]

Sjöstedt, M. (2009). Publiken fortsätter strömma till Stadsteatern. *Från huvudstad till världsstad* [blogg]. <http://madeleinesjostedt.wordpress.com/2009/04/22/publiken-fortsatter-stromma-till-stadsteatern/> [2013-09-29]



Sjöstedt, M. (2012). Det går inte att bortse från att pengar styr. *Från huvudstad till världsstad* [blogg]. <http://madeleinesjostedt.wordpress.com/2012/10/30/det-gar-inte-att-bortse-fran-att-pengar-styr/> [2013-09-29]

Sjöstedt, M. (2012). Fortsatt starka besked från Stadsteatern. *Från huvudstad till världsstad* [blogg]. <http://madeleinesjostedt.wordpress.com/2012/05/24/fortsatt-starka-besked-fran-stadsteatern/> [2013-09-29]

Sjöstedt, M. (2012). Framgång retar Aftonbladet kultur. *Från huvudstad till världsstad* [blogg]. <http://madeleinesjostedt.wordpress.com/2012/02/20/framgang-retar-aftonbladet-kultur/> [2013-09-29]

Sjöstedt, M. (2012). Miljonregn över Stockholms stadsteater. *Från huvudstad till världsstad* [blogg]. <http://madeleinesjostedt.wordpress.com/2012/10/10/miljonregn-over-stockholms-stadsteater/> [2013-09-29]

Sjöstedt, M. (2012). Värdet av kultur kan inte mätas. *Från huvudstad till världsstad* [blogg]. <http://madeleinesjostedt.wordpress.com/2012/10/29/vardet-av-kultur-kan-inte-matas/> [2013-09-29]

Sjöstedt, M. (2013). En lätt börda att bära. *Från huvudstad till världsstad* [blogg]. <http://madeleinesjostedt.wordpress.com/2013/02/18/en-latt-borda-att-bara/> [2013-09-29]

Sjöstedt, M. (2013). Lägg pengarna på konsten!. *Från huvudstad till världsstad* [blogg]. <http://madeleinesjostedt.wordpress.com/2013/03/13/lagg-pengarna-pa-konsten/> [2013-09-29]

Sjöstedt, M. (2013). Prata om arbete istället för bidrag!. *Från huvudstad till världsstad* [blogg]. <http://madeleinesjostedt.wordpress.com/2013/01/30/prata-om-arbete-istallet-for-bidrag/> [2013-09-29]

Sjöstedt, M. (2013). Stolthet över Stadsteatern. *Från huvudstad till världsstad* [blogg]. <http://madeleinesjostedt.wordpress.com/2013/03/22/stolthet-over-stadsteatern/> [2013-09-29]

Sjöstedts ekonomism utarmar kulturlivet (2012). *Svenska dagbladet*, 22 oktober.

Skräckscenarier gynnar inte teatern. (2013). *Dagens nyheter*, 22 mars.

Stadsteatern kan tvingas anlita hjälp (2013). *Dagens nyheter*, 13 februari.

Stadsteatern vill bemanningsanställa (2013). *Svenska Dagbladet*, 13 mars.

Stadsteatern överväger kvotering (2012). *Dagens nyheter*, 17 augusti.

Stenström, E. (2008). What turn will cultural policy take? The renewal of the Swedish model. *International Journal of Cultural Policy*, 14(1), s. 25-35.

”Stockholms kultur utvecklas ständigt” (2013). *Dagens nyheter*, 20 mars.

Stockholms stad. *Finansborgarrådets förslag till budget 2010*.  
[http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/Budget/Budget2010\\_Stockholms\\_stad.pdf](http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/Budget/Budget2010_Stockholms_stad.pdf) [2013-09-29]

Stockholms stad. *Förslag till budget 2008*.  
<http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/Budget/Budget+2008+koncernen+Stadshus+AB.pdf> [2013-09-29]

Stockholms stad. *Kommunstyrelsens förslag till budget 2011*.  
<http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/Budget/Budget+2011.pdf> [2013-09-29]

Stockholms stad. *Stockholms stads budget 2007*.  
<http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/Budget/Budget+2007+Stockholms+stad.pdf> [2013-09-29]

Stockholms stad. *Stockholms stads budget 2009*.  
<http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/Budget/Budget+2009+koncernen+Stadshus+AB.pdf> [2013-09-29]

Stockholms stad. *Stockholms stads budget 2012*.  
[http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/Budget/Stockholms\\_stads\\_budget\\_2012.pdf](http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/Budget/Stockholms_stads_budget_2012.pdf) [2013-09-29]

Stockholms stad. *Stockholms stads budget 2013*.  
[http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/Budget/Budget\\_2013.pdf](http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/Budget/Budget_2013.pdf) [2013-09-29]

Stockholms Stadshus AB (2005). *Årsredovisning 2004*.  
<http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/%c3%85rsredovisningar/SthlmShus+04+sv.pdf>

Stockholms Stadshus AB (2006). *Årsredovisning 2005*.  
<http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/%c3%85rsredovisningar/Sthlm+Shus+2005+sv.pdf>

Stockholms Stadshus AB (2007). *Årsredovisning 2006*.  
<http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/%c3%85rsredovisningar/Sthlm+Stadshus+AB+2006+sv.pdf>

Stockholms Stadshus AB (2008). *Årsredovisning 2007*.  
<http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/%c3%85rsredovisningar/Stadshus+AB+2007+svensk.pdf>

Stockholms Stadshus AB (2009). *Årsredovisning 2008*.  
[http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/%c3%85rsredovisningar/Stadshus\\_AB\\_2008\\_sv.pdf](http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/%c3%85rsredovisningar/Stadshus_AB_2008_sv.pdf)

Stockholms Stadshus AB (2010). *Årsredovisning 2009*.  
[http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/%c3%85rsredovisningar/%c3%85rsredovisning\\_Stadshus+AB\\_2009\\_sv\\_1.pdf](http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/%c3%85rsredovisningar/%c3%85rsredovisning_Stadshus+AB_2009_sv_1.pdf)

Stockholms Stadshus AB (2011). *Årsredovisning 2010*.  
[http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/%c3%85rsredovisningar/%c3%85R+2010\\_sv+Stadshus+AB.pdf](http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/%c3%85rsredovisningar/%c3%85R+2010_sv+Stadshus+AB.pdf)

Stockholms Stadshus AB (2012). *Årsredovisning 2011*.  
<http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/%c3%85rsredovisningar/stadshus+ab+ar+2011+sv.pdf>

Stockholms Stadshus AB (2013). *Årsredovisning 2012*.  
[http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/%c3%85rsredovisningar/Stadshus\\_AB\\_%c3%85rsredovisning\\_2012.pdf](http://www.stadshusab.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/%c3%85rsredovisningar/Stadshus_AB_%c3%85rsredovisning_2012.pdf)

Stockholms stadsteater AB (2005). *Årsredovisning 2004*. [PDF-version]

Stockholms stadsteater AB (2006). *Årsredovisning 2005*. Stockholm: Stockholms stadsteater AB.

Stockholms stadsteater AB (2007). *Årsredovisning 2006*. Stockholm: Stockholms stadsteater AB.

Stockholms stadsteater AB (2008). *Årsredovisning 2007*. Stockholm: Stockholms stadsteater AB.

Stockholms stadsteater AB (2009). *Årsredovisning 2008*. Stockholm: Stockholms stadsteater AB.

Stockholms stadsteater AB (2010). *Årsredovisning 2009*. [PDF-version]

Stockholms stadsteater AB (2011). *Årsredovisning 2010*.  
<http://www.stadsteatern.stockholm.se/media/Stockholms%20Stadsteater%20%C3%85rsredovisning%202010%20low%20NY.pdf>

Stockholms stadsteater AB (2012). *Årsredovisning 2011*.  
<http://www.stadsteatern.stockholm.se/media/%c3%85rsredovisning%202011%20singel.pdf>

Stockholms stadsteater AB (2013). *Årsredovisning 2012*.  
<http://www.stadsteatern.stockholm.se/media/Stadsteatern%20%C3%A5rsredovisning%202012%20web.pdf>

Sveriges television (2012). *Kulturhuset och Stadsteatern slås ihop*, 9 oktober.  
<http://www.svt.se/kultur/kulturhuset-och-stadsteatern-slas-ihop> [2013-09-29].

Sveriges television (2013). *Dramatenchefen: "Det är en stor, fet skandal"*, 19 mars.  
<http://www.svt.se/kultur/ekman> [2013-09-29].

Sveriges television (2013). *Stockholms stadsteater får arbetsmiljökritik*, 11 februari.  
<http://www.svt.se/kultur/stockholms-stadsteater-far-arbetsmiljokritik> [2013-09-29].

Sveriges television (2013). *Teaterjobb ska läggas ut på entreprenad*, 13 mars.  
<http://www.svt.se/kultur/stockholms-stadsteater-tar-in-bemanningsforetag> [2013-09-29].

Thornton, P.H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. I Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (red.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications, s. 1-56 [PDF-version. Tillgänglig: SAGE knowledge]

Townley, B. (2001). The Cult of Modernity. *Financial Accountability & Management*, 17(4), s. 303-310.

Uebel, J. Intervju, 2013-04-18.

Utbildningsdepartementet (1974). *Kungliga Maj:ts proposition angående den statliga kulturpolitiken* (Regeringens proposition 1974:28). Stockholm: Regeringskansliet.

Vestheim, G. (2011). Kulturens och konstens autonomi: Från den tidiga borgerliga epoken till den senmoderna ”skenande världen”. I Anders Frenander (red.) *Arkitekter på armlängds avstånd? Att studera kulturpolitik*. Borås: Valfrid, s. 143-162.

Vi måste våga fråga oss vad vi kan förlora (2012). *Svenska dagbladet*, 23 oktober.

Wooten, M. & Hoffman, A.J. (2008). Organizational Fields: Past, Present and Future. I Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (red.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications, s. 1-33 [PDF-version. Tillgänglig: SAGE knowledge]

# **Bilaga 1.**

## **Exempel på intervjuguide**

### **Stockholms stadsteater**

- Hur skulle du beskriva Stockholms stadsteater?
- Vad har Stadsteatern för roll inom teaterområdet?
- Hur tolkar du debatten om Stadsteatern? Vad är det man diskuterar, och vad beror det på att diskussionen är aktuell nu?

### **Kulturfältet**

- Hur skulle du beskriva utvecklingen inom kulturområdet, helst sett till teaterområdet, under det senaste decenniet? T.ex. vad som diskuteras, vilka som hörs.
- Har den utvecklingen anknytning till andra områden än kulturområdet?
- Finns det en överensstämmande bild vad gäller teatrars existensberättigande eller gällande vad som kännetecknar en framgångsrik teaterverksamhet eller en modern organisation? (T.ex. finansiering och repertoar.)
- Om inte – vad beror det på? Vilka olika uppfattningar finns det? Finns det motsättningar dem emellan?

### **Övriga kommentarer gällande det som vi har pratat om?**