



FEKK01 Kandidatuppsats, 15 HP
Företagsekonomiska Institutionen
Ekonomihögskolan
Lunds Universitet
HT 2008

Med projektledaren i rampljuset

En empirisk studie av ett teaterprojekt

Handledare:

Elisabeth Kjellström
Carl-Michael Unger

Examinator:

Christer Kedström

Författare:

Caroline Hildemo
Emelie Malmström
Hanna Vahlstedt

Förord

Här vill vi passa på att tacka alla som har hjälpt oss att genomföra arbetet med den här uppsatsen. Framförallt vill vi rikta ett stort tack till samtliga medverkande i High School Musical-projektet som har ställt upp och svarat på alla våra frågor. Ett extra stort tack vill vi ge till våra intervjurespondenter som generöst och hjälpsamt stått till förfogande för att ge oss en målande skildring av hur uppsättningen av en teaterproduktion går till.

Vi vill även tacka våra handledare, Elisabeth Kjellström och Carl-Michael Unger för de tankvärda och inspirerande synpunkter de har bidragit med under arbetets gång.

Tack!

Ekonomihögskolan
Lunds Universitet

Lund 2009-01-11

Caroline Hildemo, Emelie Malmström, Hanna Vahlstedt

Sammanfattning

Titel:	Med projektledaren i rampljuset – En empirisk studie av ett teaterprojekt
Datum för seminarium:	2009-01-14
Kurs:	FEKK01 Kandidatuppsats, 15 poäng
Författare:	Caroline Hildemo, Emelie Malmström, Hanna Vahlstedt
Handledare:	Elisabeth Kjellström, Carl-Michael Unger
Examinator:	Christer Kedström
Nyckelord:	Projektledning, teateruppsättning, effektivitet
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att belysa projektledning i uppsättningar inom teaterbranschen ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Vi avser att skapa medvetenhet om projektledarens roll och arbetsuppgifter för att bättre förstå de utmaningar som kan uppkomma i det vardagliga arbetet. Detta för att skapa effektivitet och därmed en mer produktiv organisation.
Metod:	Uppsatsen har utgått från en induktiv metod och därmed inletts med insamling av empiri i form av intervjuer och en enkätundersökning. Sex kvalitativa intervjuer har gjorts med nyckelpersoner i High School Musical-projektet. Utifrån det insamlade materialet har lämpliga teorier valts ut för att sedan användas som underlag vid den avslutande analysen.
Slutsats:	Vi anser att projektledare inom teaterbranschen bör ha en mer betydande roll i det administrativa arbetet och ges större befogenhet att fatta beslut i det dagliga arbetet. Detta för att effektivisera arbetet under projektets gång. Projektledaren bör även vara mer medveten om sitt ledarskap för att skapa bättre förutsättningar för ett effektivt arbete. Strategi och målsättningar är två viktiga aspekter där projektledaren bör inneha en mer framträdande position.

Abstract

- Title:** The Project Manager in the Limelight – An empirical study of a theatre production
- Seminar date:** 2009-01-14
- Course:** FEKK01 Bachelor thesis in business administration, 15 ECTS
- Authors:** Caroline Hildemo, Emelie Malmström, Hanna Vahlstedt
- Advisors:** Elisabeth Kjellström, Carl-Michael Unger
- Examiner:** Christer Kedström
- Key Words:** Project management, theatre production, efficiency
- Purposes:** The purpose of this thesis is to emphasize project management in the show business with a business administration perspective. We intend to generate awareness about the project manager's role and tasks to better understand the challenges that can occur in the daily work. We want to create efficiency and by that a more productive organization.
- Methodology:** In this thesis, we are using an inductive methodology and have begun with gathering empirical data through interviews and an extensive survey. Six qualitative interviews have been carried out with key persons in the High School Musical project. Relevant theories have been chosen from the gathered empirical material and have then been implemented in the final analysis.
- Conclusion:** We suggest that project managers in the show business should be given a more significant role in the administrative work and in the decision making process, this to make the daily work more efficient during the project. The project manager should also be more aware about his or her leadership to create better conditions for an efficient project environment. Strategy and goals are two important aspects where the project manager should be more involved.

Innehåll

1. Inledning	6
1.1. Bakgrund.....	6
1.2. Problemdiskussion	7
1.3. Frågeställning.....	8
1.4. Syfte	8
1.5. Målgrupp.....	8
1.6. Avgränsningar.....	8
1.7. Begreppsförklaringar	9
1.8. Disposition	10
2. Metod	11
2.1. Val av ämnesområde och paradigm.....	11
2.2. Datainsamling	12
2.3. Val av teorier	16
2.4. Vår syn på subjektivitet	16
2.5. Källkritik.....	17
2.6. Alternativa metoder	17
2.7. Reliabilitet och validitet.....	18
2.8. Replikerbarhet.....	19
3. Empiri	20
3.1. Organisation.....	20
3.2. Samordning och planering	23
3.3. Kommunikation och relationer	26
3.4. Kunskaper och egenskaper	28
3.5. Administrativt arbete och beslutsfattande.....	30
4. Teori.....	33
4.1. Uppåt – Projektledarens relation till producenten	34
4.2. Utåt – Projektets externa intressenter och centrala aktörer.....	37
4.3. Framåt – Att sätta mål för ett projekt.....	39
4.4. Bakåt – Att styra medlemmar i ett projekt.....	40
4.5. Inåt – Att leda sig själv och andra.....	42
4.6. Nedåt – Att hantera projektgruppen.....	45
5. Analys	48
5.1. Förutsättningar för projektledare inom teaterbranschen	48
5.2. Projektledarens roll i beslutsfattandet och i det administrativa arbetet	50
5.3. Målsättningar och strategi.....	53
5.4. Styrning och lärande	54
6. Slutsatser.....	56
6.1. Förslag till fortsatt forskning	57
Källförteckning	58
Bilaga 1	60
Bilaga 2.....	64
Bilaga 3.....	67
Bilaga 4.....	68

1. Inledning

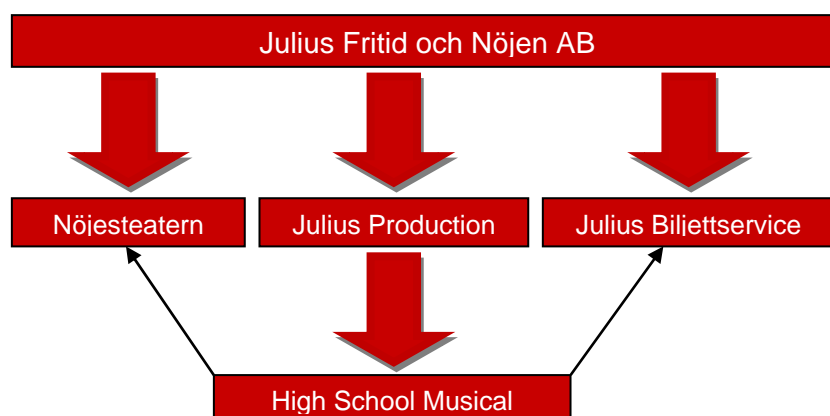
I följande kapitel ger vi läsaren en introduktion till uppsatsens ämnesområde. Vi beskriver varför uppsatsen avser att kartlägga det valda ämnesområdet. Dessutom beskrivs vad som ämnas studeras och till vem uppsatsen riktas samt vissa viktiga begreppsförklaringar.

1.1. Bakgrund

Runt om i Sverige sätts det varje år upp musikaler och uppsättningar av olika slag; nyskrivna, klassiska, succéer från Broadway och mindre amatörproduktioner. Gemensamt för dessa är att bakom varje projekt ligger enormt mycket arbete som samordnats av en projektledare. Inget projekt är det andra likt, men utmaningarna och problemen återkommer ofta och är av liknande karaktär. I denna typ av projekt är ofta en stor grupp människor inblandade med olika professionalitet och olika viljor. En av projektledarens huvuduppgifter är att samordna dessa människor och deras olika intressen. Projektledaren har ett nära samarbete med producenten och tillsammans ska de leda projektet mot en premiär och en period av föreställningar.

Vi planerar att använda High School Musical på Nöjesteatern som fallprojekt. Detta teaterprojekt engagerar cirka 50 personer och produceras av Julius Production AB. Både Nöjesteatern och Julius Production ingår i en koncern vars huvudsakliga verksamhet är underhållning. Moderbolaget, Julius Fritid och Nöjen AB, äger även biljettförsäljningsföretaget Julius Biljettservice. Nöjesteatern är registrerad med namnet Den Nya Teatern i Malmö AB på grund av att man vid namnbyte inte har genomfört en omregistrering. Vi kommer fortsatt i uppsatsen att använda tilltalsnamnet Nöjesteatern (www.juliusab.se, 2008-12-19).

Nöjesteatern är ett förvaltningsbolag som förvaltar och skapar förutsättningar för att driva teaterverksamhet i lokalerna och Julius Production är företaget som producerar High School Musical. Koncernen kan beskrivas med följande illustration:



Figur 1. Modell över koncernen Julius Fritid och Nöjen

Julius Fritid och Nöjen AB äger alltså Julius Production som producerar, Nöjesteatern som man hyr lokalerna av samt Julius Biljettservice som anlitas för biljettförsäljning. High School Musical är vårt fallprojekt och genom detta kommer vi även att beröra vissa delar i Julius Production.

1.2. Problemdiskussion

Teaterbranschen är ständigt i förändring, gamla projekt läggs ner och nya sätts upp. En teaterproducent måste hela tiden hitta nya projekt och lämpliga projektledare till dessa.

Att hitta rätt projektledare för en uppsättning är mycket viktigt eftersom det är denne som följer projektet från början till slut parallellt med producenten. Under projektets gång finns det många kritiska moment och problem som måste följas upp och åtgärdas. En vanlig situation är att projektledaren har erfarenhet inom branschen men saknar kunskaper inom till exempel ekonomi och projektledningens teoretiska grunder. Detta kan bidra till att vissa delar av projektet leds ineffektivt då en del uppgifter på grund av detta istället måste utföras av producenten eller annan administrativ personal, vilket gör att projektledaren mister en del av överblicken över projektet.

Uppsättningar av detta slag kännetecknas ofta av tidsbrist och stress eftersom produktionsbolaget har en begränsad tidsperiod att sammanställa projektet. I synnerhet gäller detta privatteatrar som Nöjesteatern då ekonomin påverkas av att varje minut är en kostnad. Även tidsbrist kan medföra att projektledaren måste delegera en del uppgifter som denne egentligen borde utföra själv för att behålla överblicken.

I en teateruppsättning ingår det många olika grupper av människor som har olika arbetsuppgifter och olika intressen som måste samordnas. Det är projektledarens uppgift att koordinera dessa för att undvika situationer då man behöver ta till nödlösningar. Detta kan vara en svår uppgift då projektledaren inte alltid har kunskaper om alla områden och dess behov. Även här är det viktigt att projektledaren skapar sig en överblick så att inga missöden uppstår.

En annan viktig uppgift för projektledaren är att skapa goda relationer så väl med överordnade som underordnade. Man måste även sköta kontakten med personer och kontakter utanför projektet såsom press, publik och andra intressenter. Styrning, målsättning och ledarskap är också viktiga delar i projektledarens arbete. Även här är samordning A och O för projektet.

Vi anser att det saknas teori som beskriver området projektledning i teaterbranschen och menar att det finns behov av bättre sätt att förklara projektledning på med branschens aspekter i åtanke. Vi vill koppla ihop och så att säga "fylla gapet" mellan den erfarenhet som finns i branschen med den företagsekonomiska litteraturen inom projektledning i ett mer teoretiskt perspektiv. Målet är att effektivisera projektledarens arbete och bistå nya

förmågor att bli väl fungerande och produktiva samordnare vid teateruppsättningar.

1.3. Frågeställning

Utifrån problemdiskussionen ovan har vi formulerat följande frågeställningar:

- Hur skulle man kunna effektivisera projektledarens arbete?
- Vilka kunskaper är det viktigt att projektledaren besitter eller tar del av för att på ett effektivt sätt kunna leda ett projekt i teaterbranschen?

1.4. Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa projektledning i uppsättningar inom teaterbranschen ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Vi avser att skapa medvetenhet om projektledarens roll och arbetsuppgifter för att bättre förstå de utmaningar som kan uppkomma i det vardagliga arbetet. Detta för att skapa effektivitet och därmed en mer produktiv organisation.

1.5. Målgrupp

Uppsatsen riktar sig främst till personer som redan är projektledare i nöjesbranschen men också till studenter inom företagsekonomi eller projektledning som planerar att arbeta inom nöjesindustrin i framtiden. Vi hoppas även att vår uppsats ska kunna inspirera andra studier inom projektledning i andra branscher där man arbetar med en ”levande” slutprodukt.

1.6. Avgränsningar

Vi koncentrerar oss enbart på de områden som berör projektledaren under en teaterproduktion. Detta innebär att vi inte kommer att gå in på fallföretagets ekonomiska situation och vi behandlar inte heller hur marknadsföringen av fallprojektet ser ut idag i någon högre utsträckning. Vi kommer endast att fokusera på High School Musical och avgränsar därmed uppsatsen till denna produktion. Emellertid vill vi att resultatet av vår undersökning ska gå att generalisera även till andra projekt och därför ber vi våra intervjurespondenter att även ha andra projekt i åtanke.

1.7. Begreppsförklaringar

Nedan beskrivs ett antal centrala begrepp som vi kommer att behandla under uppsatsen.

Effektivitet: Hur väl en organisation kan omvandla resurser till produkter och tjänster (Grönroos, 2008).

Intern effektivitet: Handlar om hur kostnadseffektivt resultat kan produceras vid en given mängd produktionsresurser (Grönroos, 2008).

Extern effektivitet: Kundernas upplevelse av hur företaget fungerar och vad det åstadkommer (Grönroos, 2008).

Produktivitet: Måttet på det värde som produceras under en viss tid av till exempel ett företag (Grönroos, 2008).

Projektledarens roll: Projektledarens arbetsuppgifter och funktion på teatern (Hagberg och Ljung, 2000).

Produktion: En teateruppsättning, se *Projekt*

Projekt: En teateruppsättning, det vill säga en musikal, teater eller liknande som sträcker sig över en begränsad tidsperiod (Hagberg och Ljung, 2000)¹.

Sektion: En avdelning inom projektet med avgränsade arbetsuppgifter, till exempel kostymavdelningen och sminkavdelningen.

¹ Författarnas tolkning

1.8. Disposition

1. Inledning

I det inledande kapitlet ger vi läsaren en introduktion till uppsatsens ämnesområde. Vi beskriver ämnet vi avser att studera och varför vi har valt detta område. Här beskrivs också mot vem uppsatsen riktas samt vissa begreppsförklaringar.

2. Metod

I metodkapitlet beskriver vi uppsatsens arbetsprocess och hur vi har gått tillväga vid genomförandet. Kapitlet presenterar olika metoder vi använder oss av vid undersökningen av fallföretaget och insamlingen av teorin. Kapitlet innehåller även reflektioner om de olika tillvägagångssätt som används vid insamlandet av empiri och teori.

3. Empiri

Här presenteras fallprojektet High School Musical på Nöjesteatern, vilket har legat till grund för studien. Vi beskriver arbetet i samband med repetitionsperioden med projektledaren i fokus. Som underlag till detta kapitel har vi genomfört ett antal kvalitativa intervjuer samt en omfattande enkätundersökning.

4. Teori

I detta kapitel presenterar vi den teori som vi har valt att använda som referensram vid analysen av det empiriska materialet. Kapitlet är uppdelat utifrån projektledarens riktningsvisare och behandlar samtliga områden som beskrevs i empiriavsnittet.

5. Analys

I analyskapitlet kommer teori och empiri att sammanlänkas, bearbetas och analyseras utifrån uppsatsens syfte. Vi presenterar förslag på hur projektledarens arbete skulle kunna effektiviseras. Genom att implementera de teorier vi har valt på den insamlade empirin skapar vi en grund för de slutsatser vi presenterar i det avslutande kapitlet.

6. Slutsatser

Detta kapitel består av en kort presentation av de resultat vi har kommit fram till vid arbetet med uppsatsen. Här sammanfattas analyskapitlet till en kort redogörelse av vad den har frambringat. Vi presenterar våra slutsatser samt förslag till vad vi anser är intressant för fortsatt forskning.

2. Metod

I den här delen beskriver vi hur vi planerade att gå tillväga vid genomförandet av vår undersökning. Kapitlet presenterar de metoder vi använder oss av i uppsatsen, varför dessa har valts och reflektioner om de tillvägagångssätt som används.

2.1. Val av ämnesområde och paradig

Eftersom vi författare har bakgrund inom olika ämnen; marknadsföring, strategi och organisation, ville vi från början hitta ett uppsatsämne som täcker alla dessa områden. Detta för att få en breddad syn av respektive ämnesområde och således tillgodogöra oss diversifierad kunskap i företagsekonomi. Nöjesbranschen och teatern engagerar människor från alla möjliga kulturer och projektarbete blir ett allt vanligare arbetssätt i dagens moderna företag. Genom att slå ihop dessa två ämnen samt författarnas olika kunskaper från det företagsekonomiska fältet ges en möjlighet att kunna komplettera det redan existerande forskningsfältet inom art management samt projektledning. Dessutom kan vi ge människor i branschen en teoretisk grund att stå på vid sidan om erfarenheten och därmed åstadkomma ett effektivare projekt- och ledningsarbete inom alla slags nöjesproduktioner.

Teaterbranschen är emotionell och föränderlig, tolkningar och reflektioner påverkar hela tiden arbetet och resultaten. Med detta i åtanke valde vi att utgå från ett interpretivistiskt perspektiv. Med detta synsätt ser man verkligheten som komplex och föränderlig. Verkligheten är något som skapas genom social interaktion och den existerar inom oss. Med ett interpretivistiskt synsätt avser vi att beskriva och tolka verkligheten utifrån projektledarens roll i en teateruppsättning (Bryman och Bell, 2005).

Vårt kunskapsintresse grundar sig i att vi undrar hur det kan komma sig att problem uppstår i projekt inom teaterbranschen. Detta är en fråga som föregår vårt huvudsakliga tekniska kunskapsintresse. När man utgår från ett tekniskt kunskapsintresse ställer man sig frågan ”Hur ska man göra?” och, som man kan utläsa i vår frågeställning, är vi intresserade av att svara på den här frågan med inriktning på projektledaren i ett teaterprojekt (Sörgärde, Seminarium, Lund, 2008-11-07).

Uppsatsen följde en induktiv metod då vi planerade att utgå från frågeställningen, utföra empiriska observationer, koda materialet och därefter analysera detta material med hjälp av teori (Bryman och Bell, 2005). Vi har alltså skrivit en empirisk uppsats där utgångspunkten har varit verkligheten (Rienecker och

Jørgensen, 2002). Den empiri vi har utgått ifrån är insamlat från Nöjesteatern som ett första steg i vårt arbete.

Fallstudie

Vi valde att arbeta med en fallstudie i vår empiriska undersökning, det vill säga vi studerade detaljerat ett enda fallprojekt; repetitionsperioden under High School Musical på Nöjesteatern i Malmö (Bryman och Bell, 2005). Detta för att kunna förstå fenomenet projektledning inom teateruppsättningar bättre och kunna beskriva den komplexa tillvaron i nöjesbranschen på ett tydligt sätt. Målet med den empiriska studien har varit att skapa en djupare förståelse för den miljö och de premisser som projektledare och dess medarbetare har inom ett sådant här teaterprojekt för att sedan kunna tillämpa dessa kunskaper i analyskapitlet.

Att vi valde High School Musical som fallprojekt var ingen slump, utan stöddes av många olika faktorer. För det första var High School Musical ett projekt som har pågått under arbetet med uppsatsen, musikalen hade premiär den 26 september 2008. Detta gör att de medverkande hade repetitionsperioden färskt i minnet samtidigt som de förhoppningsvis hade fått lite distans till det hela. Det här gav oss en bra möjlighet att få en rättvisande bild av de olika nyckelpersonernas erfarenheter under projektets gång. För det andra är Nöjesteatern en privatteater, vilket innebär att man inte får några ekonomiska bidrag, varken från staten eller från någon privat finansiär. Detta lägger till en extra dimension i projektledarens arbete. Det blir essentiellt att strukturera upp arbetet till max och se till att organisationen är så kompakt som möjligt, utan att göra avkall på publikens upplevelse. Det här gör också att organisationens komplexitet minskar, vilket gör det lättare för oss att hitta ett mönster som kan generaliseras även till andra teaterproduktioner och som vi kan applicera våra teorier på.

Den tredje orsaken till att vi valde just det här projektet är att vi redan från början hade insyn i projektet, då en av oss både har jobbat på Nöjesteatern och har familjeband till producenten i fråga. Det här har betydligt underlättat projektmedlemmarnas samarbetsvilja då vi har genomfört vår undersökning och det skapade gynnsammare förutsättningar för oss att få den förståelse för projektledarens roll som vi var ute efter. Att ha så nära band till fallföretaget är dock inte enbart positivt då det också skapar objektivitetsproblem. Detta behandlar vi utförligare i avsnitt 2.4.

2.2. Datainsamling

Vi använde oss främst av primärdata i vår undersökning men vi har även tagit del av viss sekundärdata i form av dokument och kontrakt. Dessa dokument är dock konfidentiella varför vi inte kan presentera dem i uppsatsen.

För att samla in primärdata använde vi oss av ett antal intervjuer som kompletterades med en enkätundersökning. Detta för att få en så bred bild som

möjligt av hur personalen på Nöjesteatern uppfattar projektarbete och projektledaren. Vi ville veta hur arbetet skulle kunna effektiviseras och valde därför att i intervjufrågorna och enkäten utgå från ett stort antal utmaningar som vi antog skulle kunna uppstå i den här sortens arbete. Vi ville att projektledaren och projektets medarbetare själva skulle få reflektera över svårigheter i arbetet och eventuella sätt att lösa dem. Detta för att få en bättre erfarenhetsmässig grund för vår teoretiska bedömning.

Att vi utgick från problemen skulle kunna ha uppfattats som offensivt av respondenterna och man kan tänka sig att det kunnat ge en negativ effekt på hur välvilligt de svarade på våra frågor. Detta är dock något vi har haft i åtanke då vi utformade frågorna och även under genomförandet själva intervjuerna. Att framställa frågorna och oss själva på ett positivt sätt tror vi kan ha gjort respondenterna mer öppenhjärtliga och talföra, trots att vi fokuserade på de negativa delarna i deras arbete.

Intervjuer

Vi genomförde ett antal kvalitativa intervjuer med relevanta personer inom projektet High School Musical. Det som kännetecknar kvalitativa intervjuer är att frågorna är mindre strukturerade och mer inriktade på intervjupersonens ståndpunkter. Intervjun tillåts röra sig i olika riktningar eftersom detta medför insikter i vad den intervjuade anser är viktigt. (Bryman och Bell, 2005). Syftet med intervjuerna har varit att få en tydligare bild av dessa personers syn på projektledaren och vilka problem de har upplevt under projektets gång. Vi bad även respondenterna att ha tidigare erfarenheter av teaterprojekt i åtanke.

De personer vi intervjuade var ett urval av engagerade personer inom uppsättningen High School Musical. För att få en bred och representativ bild av projektarbetet valde vi personer som representerar olika delar av organisationen och som under repetitionsperioden mer eller mindre påverkas av projektledarens arbete. De utvalda intervjurespondenterna har erfarenhet från tidigare produktioner, både inom och utanför Nöjesteatern och kunde därför bidra med en allmän bild av projektledarens roll och utmaningar. För att få en objektiv bild av projektet genomförde vi sex intervjuer med personer från olika sektioner:

Projektledaren, Rigmor Grönwall: Den person som har "huvudrollen" i vår undersökning och kunde därför bidra med kunskap och insikter om sitt eget arbete i organisationen.

Producenten, Julius Malmström: Projektledarens överordnade som har huvudansvaret för hela produktionen. Är projektledarens arbetsgivare och kunde bidra med sina åsikter om projektledarens arbete.

Ensemble: Vi intervjuade två personer från ensemblen eftersom detta är en större grupp. Denna grupp är i hög grad beroende av alla andra sektioners arbete. De två utvalda personerna har båda erfarenhet från andra projekt och kunde därmed ge en allmän bild av projektledarens arbete.

Maskör, Anita Agerlo: Denna person bidrog med kunskap om ateljésektionernas (smink, kostym, dekor, rekvisita) förhållande till projektledaren.

Scenmästaren: Denna person arbetar med scen teknik både under repetitionsperioden och under föreställningarna och har därmed insyn i projektledarens bidrag till de tekniska delarna.

Intervjuerna skedde i samband med föreställningar på Nöjesteatern i Malmö, det vill säga i intervjurespondenternas "hemmiljö". Detta för att få dem att känna sig bekväma i intervjusituationen och för att undvika alltför stora uppoffringar från deras sida.

Intervjuformen var semistrukturerad eftersom vi, även om vi använde oss av ett övergripande frågeschema, ville kunna ställa följdfrågor och ge intervjupersonerna möjlighet att utveckla sina svar. Utmärkande för semistrukturerade intervjuer är att dessa utgår från ett eller flera teman och områden. Även om ett frågeschema ofta används finns det inga krav på intervjuaren att följa denna utan kan frångå ordningen och lägga till fler frågor. Likaså har intervjupersonen stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. (Bryman och Bell, 2005). Vi anser att denna intervjuform passade vår studie då vi var intresserade av att ta del av de utvalda intervjupersonernas tankar och reflektioner kring projektledarens arbete. Detta för att kunna förstå komplexiteten i ett projekt såsom High School Musical.

För att kunna återge dessa intervjuer på ett korrekt sätt och även få möjlighet att tolka nyanser i samtalen spelade vi in konversationerna. Vi är medvetna om att användningen av bandspelare kan hämma intervjupersonernas uttrycksätt och vilja att uttala sig i känsliga frågor. Intervjuerna genomfördes på avskild plats för att intervjupersonerna inte skulle påverkas av yttre omständigheter som risken att någon obehörig skulle höra samtalet. I uppsatsen använder vi namn och titlar för vissa nyckelpersoner för att klargöra vem som uttrycker vad. För övriga används endast personens yrkestitel.

Intervjufrågor

För att få en så tydlig bild av fallprojektet som möjligt vid studien arbetade vi noga igenom de intervjuformulär som användes som underlag vid de olika intervjuerna (se bilaga 1). Vi anpassade frågorna efter de olika intervjurespondenternas sysselsättningar inom projektet genom att ha ett separat frågeformulär vid mötet med projektledaren respektive producenten. Vid resten av intervjuerna användes samma formulär eftersom vi ville ha en rättvisande bild av projektledaren från olika synvinklar och delar av organisationen. Vi är medvetna om att det vid intervjutillfällena inte blev exakt samma frågor som ställdes till alla personer eftersom vi använde en semistrukturerad intervjuteknik, men mönstret i intervjufrågorna har varit detsamma.

De tre intervjuformulären utformades efter de olika områdena organisation, kommunikation och relationer, samordning och planering, kunskaper och egenskaper samt administrativt arbete och beslutsfattande. Detta för att ge oss intervjuare struktur för att lättare kunna sammanställa svaren och se nyanser i olika personers sätt att se på projektledaren och dess arbetsuppgifter. När vi

formulerade frågorna hade vi för avsikt att de skulle vara öppna och även ha ett lättförståeligt språk så att intervjurespondenterna skulle kunna besvara dem utifrån sitt eget perspektiv och verkligen kunna ge uttryck för det de känner.

Enkät

Som komplement till intervjuerna distribuerade vi en enkät till aktiva personer inom projektet (se bilaga 2). Vi utelämnade dock personal i periferin av projektet som sömmerskor och dekorbyggare eftersom de inte har direkt kontakt med projektledaren. Däremot delade vi ut enkäten till ansvariga för dessa områden för att täcka samtliga delar av projektet.

Eftersom det vid en enkät inte finns någon intervjuare närvarande för att formulera frågorna är det viktigt att denna är lättförståelig och lätt att besvara. Enkäten var ett bra komplement till intervjuerna eftersom denna inte medför någon intervjuareffekt, respondenterna behöver inte tänka på att försöka ge en positiv av sig själva. En annan fördel är att de kunde besvara enkäten utan tidspress vilket passar bra i den hektiska miljön (Bryman och Bell, 2005).

Eftersom vi arbetat inom en begränsad tidsperiod var enkätundersökningen även en bra metod för att effektivt ta del av samtliga projektmedlemmars tankar och åsikter. Nackdelar med denna typ av underökning är dock att vi inte haft någon möjlighet att ställa följdfrågor för att få fördjupade svar och vi kunde inte ställa några komplicerade frågor (Bryman och Bell, 2005). Vi anser emellertid att de kvalitativa intervjuerna har uppfyllt dessa kriterier.

För att undvika bortfall vid enkätundersökningen skickade vi cirka en vecka innan studien påbörjades ut information till ensemblen där vi upplyste om vårt syfte med undersökningen och vilka som berörs (se bilaga 3). Till enkäten följde också ett introduktionsbrev där det tydligt förklarades hur respondenterna skulle besvara enkäten (se bilaga 4). Här definierade vi även begrepp för att det inte skulle uppstå några missförstånd som kunde påverka respondenternas svar. För att ytterligare undvika bortfall valde vi att göra en så kort enkät som möjligt med ett begränsat antal frågor där man får gradera sina svar. Detta för att minska risken för ”enkättrötthet”, att respondenterna inte orkar svara på alla frågor och således struntar i att lämna in sitt svar (Bryman och Bell, 2005). I slutet av varje avsnitt i enkäten valde vi dock att ha en mer öppen fråga för att få en så bred bild som möjligt.

Enkäten, som fungerade som ett komplement till intervjuerna, delades ut till de personer som var aktiva på Nöjesteatern och kopplade till projektet High School Musical. Som nämnts ovan delade vi inte ut enkäten till dem som inte arbetat i direkt anknytning till musikalen och projektledaren. Detta för att vi inte ansåg dessa personer vara relevanta för undersökningen. De som blev ombedda att svara på enkäten är följande yrkesgrupper: Ensemble (artister på scen), tekniker, musiker och ateljépersonal (smink, kostym, dekor, rekvisita).

2.3. Val av teorier

Under insamlingen av teori har vi utgått från två olika typer av litteratur; teoriböcker kopplade till våra huvudämnen (marknadsföring, organisation och strategi och styrsystem) samt litteratur som är kopplad till ämnet projektledning. För att skapa en röd tråd genom uppsatsen har arbetet med teoriinsamlingen varit mycket viktig och vi har utgått från empirin när vi har granskat och utvärderat olika teorier. Vi har sammanlänkat empiri med teori genom att utgå från en huvudmodell där man kan förena olika teorier som är relevanta för ämnet. Samtliga teorier bör ha stark koppling till empirin och kopplingen mellan empiri och teori är i sin tur betydelsefull för analysen. Vi ville kunna föra en diskussion i analysen som är tydlig och av denna anledning är det viktigt att man varken har för mycket eller för lite teori. För mycket teori kan göra uppsatsen för komplicerad och svårtydd. För lite teori kan medföra att man har för svag grund att stå på i analysen. Att ha en bra balansgång här emellan är viktigt att ha i åtanke när man samlar in och sammanställer teori (Rienecker och Jörgensen, 2002).

2.4. Vår syn på subjektivitet

Det var mycket viktigt för oss att under uppsatsens gång eftersträva objektivitet, vilket behandlar frågan om saklighet och opartiskhet. Vi är medvetna om att en av skribenternas familjerelation till producenten och tidigare involvering i projekt inom fallföretaget dels har kunnat påverka vår syn på fallföretaget och dels även de intervjuades sätt att besvara våra frågor. Då de övriga två av oss inte har några som helst band till fallföretaget och helt saknar kunskaper om teaterbranschen anser vi dock att vi genom detta ändå har kunnat behålla en neutral nivå i vårt arbete med uppsatsen. För att motverka en eventuell vilja att vara till lags hos intervjurespondenterna genomfördes intervjuerna av de två av oss som saknar koppling till teatern.

Karl Popper, tidigare professor vid London School of Economics, menar att objektivitet inte är en egenskap hos den enskilda forskaren utan är något som genomgående bör karaktärisera kunskapsökandet. Genom att ha en bra struktur och noggranna förberedelser anser vi att vi kritiskt har kunnat granska det insamlade materialet. I och med detta avslöjas framställningar som brister på detta område och alltså innehåller felaktigheter som gynnar vissa ståndpunkter på andras bekostnad (NE.se1). Vi har vid granskningen av de intervjuer som genomförts ständigt sökt efter eventuella undertoner för att försäkra oss om att respondenterna inte har uttryckt något enbart för att framstå i bättre dager. Vi har även varit noga med att i uppsatsen lyfta fram såväl positiva som negativa aspekter inom fallföretaget och branschen.

Att vara objektiv innebär även att vara relativt fri från fördomar, eller att åtminstone vara öppen och tydlig om de fördomar som ofrånkomligen existerar (Denscombe, 2000). Vi är medvetna om att det finns fördomar om organisering inom teaterbranschen och har avsett att inte låta dessa påverka vår undersökning.

2.5. Källkritik

I metoden har vi till stor del använt oss av Bryman och Bell och kompletterat informationen från denna bok med andra metodböcker. Vi anser att Bryman och Bell på ett öppet och beskrivande sätt skildrar metodens olika delar och metodboken passar av denna anledning bra för vår uppsats. Bryman och Bell har genomgående använts som metodkälla och vi anser att det kan vara negativt och bidra till en ensidig syn på metoden att huvudsakligen använda en bok. Emellertid har vi gjort jämförelser med andra metodböcker och som tidigare nämnts använt andra böcker som komplement till Bryman och Bell. På detta sätt tror vi oss ha fångat en korrekt bild av metodarbetet.

Vi har valt teoriböcker som är kopplade till våra olika huvudämnen; marknadsföring, organisation och strategi och styrsystem, samt teoriböcker som är kopplade till projektledning. När man väljer och utvärderar teoriböcker finns det vissa aspekter som väger tyngre än andra. Man måste se till hur väl boken författare förklarar de olika teorierna. Att använda en teori som man inte förstår är komplicerat. Andra saker man också bör belysa är hur väl ansedd författaren är, dess auktoritet och textens status. Analysens konsistens och hur man i boken har förhållit sig till andra källor är även det viktigt att se till. Om man med kritiska ögon analyserar litteraturen utifrån de aspekter som nämns ovan bör man få en bra bild av hur väl man kan nyttja den litteratur man ämnar använda (Rienecker och Jörgensen, 2002).

De projektböcker vi har använt oss av har vi noga granskat utifrån de kriterier som togs upp i föregående stycke. Vi har undviktt renodlade ”projekthandledarböcker”, det vill säga steg-för-steg-böcker, författade av projektledare. Detta för att vi velat ha ett kvalificerat underlag.

Elektroniska källor är också något vi har undviktt eftersom denna typ av källa är svår att kvalitetssäkra. Vi har dock använt oss av NE.se eftersom vi anser att denna sida uppnår den kvalitet vi strävar efter i våra källor. Vi har även använt oss av produktionsbolagets hemsida eftersom vi anser att denna hemsida har kunnat ge oss kompletterande information till uppsatsen.

2.6. Alternativa metoder

Vår syn på verkligheten grundar sig i konstruktionism då vi anser att verkligheten existerar inom oss och är ett resultat av människors sociala interaktion. I och med detta har vi som tidigare nämnts en interpretivistisk syn på hur vi når kunskap (Bryman och Bell, 2005). Ett alternativ till detta hade varit en mer objektiv syn på verkligheten; objektivism. Med detta synsätt anser man att verkligheten existerar utanför oss och alltså bara ser ut på ett sätt. Detta synsätt på hur man når kunskap kallas positivism. Man utgår från att man kan avbilda verkligheten och på så sätt kontrollera vilka hypoteser som är korrekta och vilka som är inkorrekta. Detta är

en metod som är vanlig inom naturvetenskapen eftersom den är fokuserad på avbildning (*Ibid*). Vi anser dock att det tolkande synsättet, interpretivism, har lämpat sig bäst för vår uppsats och vårt sätt att arbeta på. Positivism lämpar sig inte i den här typen av studie eftersom branschen och fallprojektet är genomsyrat av människors agerande och beteende, en avbildning av detta har stor risk för att bli missvisande och felaktig.

Vi har utgått från en induktiv metod vilket innebär att vi först genomförde våra observationer och därefter kom fram till ett resultat som sedan resulterade i teoriinsamling och analys (Bryman och Bell, 2005). Ett annat alternativ hade varit att använda en deduktiv metod och därmed utgå från teori för att utifrån denna härleda en hypotes som sedan granskas empiriskt (*Ibid*). Eftersom vi ville få en så öppen bild som möjligt av projekt inom teaterbranschen, såsom den utvalda produktionen High School Musical, och efter en närmare studie besluta vilka delar det är mest intressant för oss att fokusera på har det emellertid passat oss bättre att använda en induktiv metod.

I vår datainsamling utslöt vi observationer som metod, det vill säga att under en period studera människors beteende i den aktuella miljön. Vi ansåg att denna metod är alltför tidskrävande och inte heller nödvändig för vår studie då vi främst intresserade oss för den repetitionsperiod som föregår premiären. Då intervjuerna genomfördes på Nöjesteatern i Malmö i samband med föreställningar av High School Musical fick vi ändå en viss inblick i miljön och hur det går till bakom kulisserna innan en föreställning. Vi fick även möjlighet att iakttä de intervjuade i deras rätta sammanhang.

2.7. Reliabilitet och validitet

När vi genomförde denna studie och när vi arbetade med tolkning och kunskapsbildning var det viktigt för oss att nå en hög kvalitativ standard i uppsatsen. Vi anser att det är betydelsefullt att de resultat vi uppnår och den kunskap vi utvecklar i denna uppsats är giltiga, korrekta och att de går att lita på. Att uppnå reliabilitet och validitet har alltså varit en central del när vi har utvecklat och genomfört intervjuer och enkätundersökningar. För att uppnå reliabilitet och validitet har vi utgått från följande fyra begrepp som beskrivs i boken "Företagsekonomiska forskningsmetoder" av Bryman och Bell (2005). Begreppen är ursprungligen utvecklade av Compte och Goetz:

Extern reliabilitet: Extern reliabilitet innebär att undersökningen man gör är replikerbar, alltså går att upprepas. I den typ av forskning som vi bedriver kan det finnas vissa svårigheter med detta eftersom vi undersöker en rörlig och social miljö som inte ser likadan ut två gånger. För att uppnå största möjliga externa reliabilitet har vi konstruerat intervjuer och enkäter så att de svarande har kunnat svara ur en allmän synvinkel. De har därmed kunnat utnyttja tidigare erfarenheter av projektledare inom teaterbranschen och inte enbart utgått från High School Musical.

Intern reliabilitet: Intern reliabilitet existerar när författarna inom forskarlaget är överens och deras synsätt är överensstämmande med varandra. I detta uppsatsskrivande är vi tre författare med tre synvinklar som har kunnat påverka tolkningen av resultaten. Vi är tre studenter som har arbetat tillsammans i cirka två år och har genom åren utvecklat ett bra och fungerande samarbete. Vi för diskussioner och resonemang som utvecklar våra tankar åt samma håll och på detta sätt tror vi att vi har kunnat uppnå intern reliabilitet.

Intern validitet: Den röda tråden är mycket viktig i en uppsats och intern validitet innebär just att den röda tråden ska existera. Det måste finnas samhörighet och överensstämmelse mellan de observationer, intervjuer, med mera, som görs och de teoretiska idéer som utvecklas. Genom att aktivt sätta oss in i teaterprojektets alla delar och komplexa situationer hoppas vi att vi naturligt har kunnat sammanföra observationer och teoretiska begrepp.

Extern validitet: Detta begrepp innebär att man ska kunna generalisera resultaten till andra situationer. Vi har haft detta som mål i vårt arbete med uppsatsen. Vi tror framförallt att man kommer att kunna generalisera resultaten till andra projekt som, i likhet med ett teaterprojekt, ständigt är i rörelse och står inför nya utmaningar. I första hand är det andra projekt inom teaterbranschen som vi syftar att kunna generalisera denna uppsats till (Bryman och Bell, 2005).

2.8. Replikerbarhet

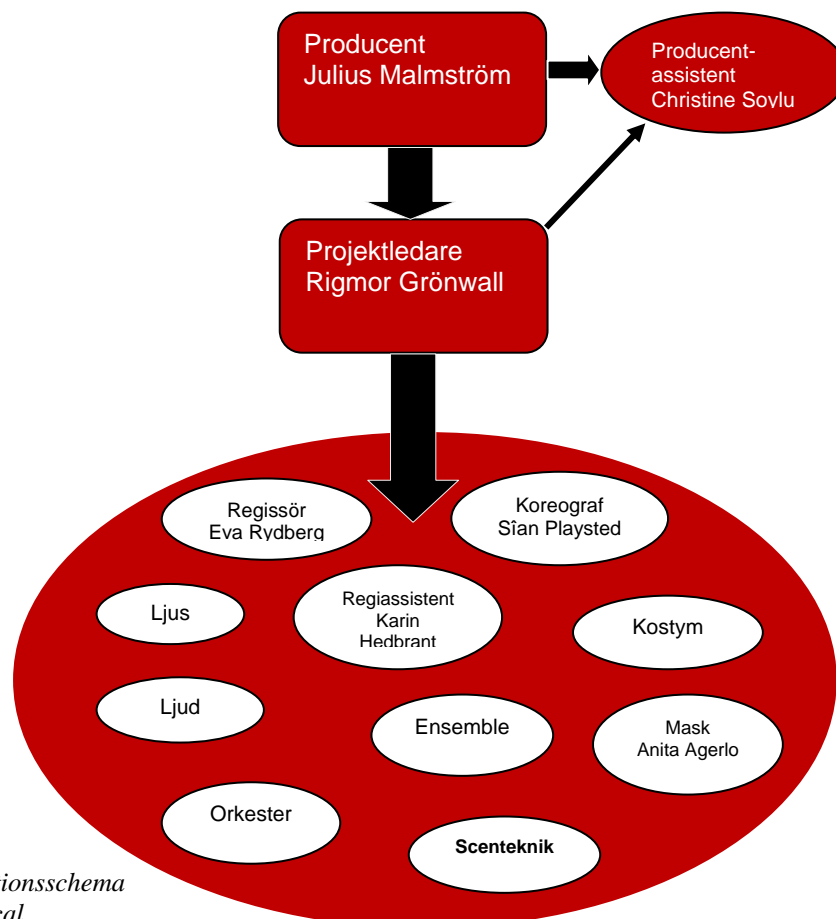
I avsnittet "Reliabilitet och Validitet" beskrivs hur vi avsett att skapa ett pålitligt och giltigt material i denna uppsats. För att man med stor säkerhet ska kunna bedöma hur reliabelt ett material är bör det finnas möjligheter att kunna upprepa undersökningen. För att en undersökning ska vara replikerbar, möjlig att upprepa, krävs att den metod man använt för att genomföra undersökningen är väl beskriven (Bryman och Bell, 2005). I metodkapitlet redogör vi för hur vi gått till väga; vilka vi har intervjuat, vilka som har fått svara på enkäten, hur vi planerat och genomfört intervjuerna samt andra delar som påverkat insamling av material till studien. Vi avser att göra det möjligt för forskare och ekonomer att upprepa vår studie efter anvisningar i metodkapitlet och på så sätt bevisa reliabilitet och validitet i uppsatsen. Om man avser att upprepa vår undersökning är det viktigt att ha i åtanke att undersökningen är baserad på människors erfarenheter och egenskaper. Om man upprepar studien på en annan produktion med andra människor inblandade så kan vissa avvikelser förekomma. Vår avsikt har dock varit att utföra undersökningen med en generell inriktning vilket ska leda till att avvikelserna inte blir alltför stora.

3. Empiri

I den här delen beskriver vi arbetet på Nöjesteatern i samband med uppsättningen av High School Musical. Vi har genomfört ett antal intervjuer och en omfattande enkätundersökning med engagerade inom projektet för att i detta kapitel kunna presentera en målande skildring av de förhållanden och omständigheter som råder inom ett teaterprojekt.

3.1. Organisation

För att kunna få en övergripande bild av organisationen och arbetet på Nöjesteatern och i High School Musical-projektet har vi skapat ett organisationsschema över projektet och dess olika element. Denna bild av organisationen har även bekräftats av producenten. Vi vill med denna figur tydliggöra hur de olika arbetsuppgifterna och arbetsrollerna hänger samman och visa på projektledarens roll i helheten. Verkligheten är förvisso alltid mer komplex då det handlar om människor men för att få ett grepp om hur verksamheten och relationerna mellan olika delar fungerar har vi valt att framställa organisationen med hjälp av den här illustrationen.



Figur 2. Organisationsschema High School Musical.

Vid besöket på Julius Productions kontor förklarar producent, Julius Malmström att Nöjesteatern är en privatteater och för att kunna hålla en snäv budget har man en liten organisation där en platt och flexibel struktur eftersträvas. Han fortsätter och berättar att han *”inte vill ha någon pyramid där jag själv sitter längst upp”*. För att hålla ner kostnader och hålla en hög effektivitet menar han också att det är viktigt *”att alla ska bestämma så mycket som möjligt själva och att sunt förnuft ska komma först”*. Nedan beskriver vi utifrån organisationsschemat High School Musical-projektets struktur och ansvarsfördelning med projektledaren i fokus.

Julius Malmström förklarar hur man regelbundet köper in välkända produktioner från utländska produktionsbolag för att använda som uppsättningar på Nöjesteatern. Han berättar att så även är fallet med High School Musical, som man har köpt rättigheter för av Disney via teaterförlaget Josef Wienberger Ltd i London som representerar Disney i Europa. Det här medför ett stort ansvar för de höga kraven de utländska producenterna har. I avtalsdokument som vi har fått ta del av preciseras allt ifrån krav på rätt dekor och rekvisita till vilka kostymer som används i produktionen. Vidare förklarar Julius Malmström att det främst är han som har ansvaret för detta men att det naturligtvis även läggs en ansvarsbörda för kvaliteten på projektledaren.

Vad vi förstår vid våra intervjuer har nästan alla projekt inom Julius Production en ledning som består av producent Julius Malmström och producentassistent Christine Soyulu. I de större projekten finns också projektledaren med i denna konstellation som producentens förlängda arm in i själva projektet och det operativa arbetet. Producenten förklarar att han och producentassistenten är verksamma inom många olika projekt samtidigt; alltifrån teateruppsättningar och musikalerna, såsom High School Musical, till konserter och konsertturnéer på olika platser i Sverige. Man arbetar på ett kontor helt avskilt från Nöjesteatern. Producenten berättar vidare att han framförallt har kontakt med projektledaren och är verksam inom själva projektet i uppstartsfasen eller som den också kallas, förproduktionen. Cirka tre månader innan repetitionerna börjar arbetar ledningsgruppen tätt tillsammans för att se till att scheman och praktiska detaljer är förberett innan repetitionerna sätter igång och den konstnärliga och tekniska personalen kommer in i bilden. Efter förproduktionen flyttar projektledaren sitt kontor till Nöjesteatern och hon står nu på egna ben i det dagliga arbetet. Producent och projektledare har dock, enligt dem båda, daglig kontakt och regelbundna möten för att se till att allting fungerar smidigt.

Producenten berättar att han i samband med förproduktionen även tillsätter en kreativ grupp i form av regissör, koreograf, scenograf och regiassistent. Dessa agerar tillsammans med projektledaren som nyckelpersoner i projektet. Den kreativa gruppen ansvarar för det konstnärliga arbetet medan projektledaren verkar som en förlängd arm in i projektet och som håller samman de anställda. Producenten menar att projektledaren agerar som någon slags personalchef men som också är huvudansvarig på arbetsplatsen. Vidare uttrycker han att projektledaren har rätt att bestämma över den kreativa gruppen då det gäller planeringsfrågor eller ekonomiska angelägenheter men har mindre att säga till om då det gäller det sceniska arbetet.

Producenten beskriver att under repetitionsperioden, som följer på förproduktionen, går projektledarens arbete ut på att styra och samordna de olika

sektionerna på, bakom och runt scenen; ensemble, orkester, smink, kostym, scenteknik, ljud och ljus. Dessa olika delar har i sin tur en person som verkar som en förman och har det huvudsakliga ansvaret för att sektionen frambringar resultat. Intervjurespondenterna gör klart för oss att vid tidigare projekt på Nöjesteatern har projektledarens arbete upphört då man har gått in i repetitionsperioden och en annan projektledare har tagit vid. I detta fall har man dock använt sig av en och samma person under hela projektets gång, vilket enligt intervjurespondenterna har uppskattats. När vi frågade olika personer om deras perspektiv på den här frågan så var det många som ansåg att det var mycket viktigt att projektledaren *”är med från början till slut och kan följa hela projektet”*, som en av artisterna uttrycker sig. Även vid enkätundersökningen fick vi resultatet att det var essentiellt för projektledaren att finnas till hands under hela projektets gång.

I intervjuerna uttrycks det att vissa i personalen däremot inte var lika nöjda med att projektledaren även har andra arbetsuppgifter än sina åtaganden som projektledare. Vi får veta att på grund av den snäva budgeten är projektledaren nämligen ofta en del av den konstnärliga eller tekniska arbetsstyrkan. I det här fallet är projektledaren utöver sin projektledarroll en del av ensemblen och har en av de större birollerna. Intervjurespondenterna gav dock inte sken av att otillfredsställdheten i detta låg i att hon på så sätt *”sitter på dubbla stolar”* och har delade intressen, utan för att som scenmästaren berättar; man anser att arbetet som projektledare är ett heltidsjobb och det kan vara svårt för personen i fråga att hinna med att tillgodose allas intressen.

Vid stora produktioner är det vanligt att producenten släpper ifrån sig allt ansvar för produktionen då projektledaren och den kreativa gruppen väl är tillsatt, berättar producenten Julius Malmström själv. På Nöjesteatern håller emellertid producenten kvar ansvaret för ekonomin, det övergripande beslutsfattandet och därmed också auktoriteten. Enligt Julius Malmström motiveras detta av två skäl. Dels för att det är en sådan liten organisation, vilket gör det viktigare för projektledaren att ha erfarenhet av det sociala och konstnärliga arbetet än att ha kunskaper inom de ekonomiska delarna. Dels för att produkten är en upplevelse och att det är viktigt för projektledaren att känna ett engagemang och en förståelse för de konstnärliga aspekterna.

Hos producenten uttrycks det visserligen en önskan om att projektledaren skulle fungera lite mer som en överordnad chef för projektet och ha det övergripande ansvaret för beslutsfattande och ekonomi för att underlätta hans arbete. Det här anser han dock kan vara komplicerat, då det är svårt att hitta en projektledare som har kunskaper inom både ekonomiska och konstnärliga områden.

”De projektledarna jag har haft har alla haft foten inne på något vis. De har varit både på teatern och på kontoret och det har sammantaget blivit rätt så bra. Sen tror jag att jag skulle vinna mer på att ytterligare låta projektledaren vara med i budgetarbetet och inte bara få en viss insikt i det. Det tror jag, men där har det inte funnits tid.” – Julius Malmström, producent

Att projektledaren skulle ha det yttersta ansvaret har även de andra intervjurespondenterna en positiv inställning till. Många antyder att det skulle vara lättare att ha en överordnad som man vet har befogenhet att besluta i alla

frågor gällande projektet. Vid intervjun med projektledaren får vi även en föreställning av att hon själv skulle känna sig tryggare i sin position som auktoritet om hon hade fått det yttersta ansvaret för allt som rör projektet. En intressant iakttagelse när denna fråga diskuterades med de andra intervjurespondenterna var en underton hos en del att projektledaren sågs som en sorts medhjälpare till de övriga deltagarna. Projektledaren beskrivs som den man kan komma till med alla möjliga problem och någon som snabbt ska ordna det han eller hon blir tillsagd att göra. I intervjun med projektledaren tas denna balansgång upp i samband med en diskussion om de dubbla roller hon i det här fallet har på grund av rollen i ensemblen. Här poängteras att det ibland blir lite för lätt för artisterna att be om hjälp med diverse ärenden.

3.2. Samordning och planering

Tidsplanering, samordning och koordinering är viktiga grundpelare i alla företag. Intervjuerna har gett oss ett intryck av att det på en teater är A och O att tiden är väldisponerad och att planeringen är genomtänkt.

Vi har förstått att man på Nöjesteatern repeterar i cirka åtta veckor, under den åttonde veckan har man repetitionspublik i salongen och då måste föreställningen praktiskt taget vara klar. Planeringen av dessa åtta veckor sker dels i ett förarbete som genomförs under cirka tre månader före repetitionsstart och dels löpande under repetitionsperioden. Om detta berättar både producenten och projektledaren och båda poängterar hur viktigt förarbetet är för att repetitionerna ska flyta på smidigt. Förarbetet ska ligga till grund för en stabil repetitionsperiod och några av de saker som måste framställas är en tidsaxel med huvudpunkter som ska ske under repetitionsperioden samt ett repetitionsschema för den första veckan av repetitionsperioden.

”När vi väl går in i repetition, då ska ju i stort sett allt vara planlagt. En tidsaxel, så att vi vet när vi måste ha dekoren på plats och när smink och peruk ska ha tid att gå igenom sitt så att det kan bli klart till en viss tid. Så det är mycket sådana pusselbitar som ska vara färdiglagda innan vi börjar repetera.” – Rigmor Grönwall, projektledare

Vi uppfattar att det finns en del som genomgående i intervjuerna har visat sig vara viktig under förarbetet är samordningen av de olika sektionerna i projektet. För att ett fungerande samarbete ska råda är det viktigt att man redan i förberedelsestadiet ordnar möten och diskussioner mellan de olika ansvariga så att alla strävar åt samma håll. Det är viktigt att man går in med samma bild av produktionen, menar både producenten och projektledaren. Projektledaren anser att detta arbete är mycket viktigt men att det kan vara svårt att genomföra då nästan alla som arbetar med ett projekt av detta slag är frilansare och ofta är upptagna med andra jobb. Hon beskriver under intervjun hur svårt det kan vara att få tag på alla och att dessutom hitta en tid som passar för möte. *”Mycket tid och energi går åt till att få ihop grejer innan vi går in i repetitionen”*, säger projektledaren när vi pratar om samordningen innan repetitionsperioden. Maskören är en av de personer i projektet som anser sig vara i behov av kontakt med projektledaren och de andra

sektionerna. Hon lägger mycket vikt vid kontakten med de andra sektionerna såsom kostym, dekor och ljus, eftersom man här har gemensamt att färger och nyanser måste vara överensstämmande.

Efter samtal med producenten Julius Malmström samt efter intervjuerna på Nöjsteatern, har vi fått intrycket av att det i teaterprojekt som High School Musical finns det olika målsättningar; för hela projektet och för de olika sektionerna i projektet. Det verkar dock inte som om målen är genomarbetade och kommunicerade ut i projektet, utan existerar hos individerna. Detta förstår vi är vanligt förekommande inom teaterbranschen och verkar bero på de anställdas brist på kunskap om det administrativa arbetet. Producenten Julius Malmström berättar att det huvudsakliga målet är att det ska bli en bra föreställning som drar publik. Han berättar vidare att det byggs upp mål under processens gång, för honom själv är det framför allt marknadsföringsmål som sätts upp efter hand.

Schemaläggning

Producenten förklarar att när repetitionerna drar igång cirka åtta veckor innan premiären måste allting flyta på. En stor del av det dagliga arbetet för en projektledare är att lägga schemat, berättar Rigmor Grönwall. Samtliga som vi har pratat med anser att detta är en viktig del av projektledarens arbete av den orsaken att det råder tidsbrist och eftersom många delar av projektet står och faller på att man får den tid man behöver. Producenten berättar om hur viktigt det är att de anställda enbart arbetar när de behövs. Ingen ska behöva sitta av tiden, det är kostsamt. Projektledaren och en av artisterna vittnar dessutom om hur omotiverade det är att bara sitta och vänta ut tiden. Därför är det av stor vikt att tiden är välplanerad. Enligt Rigmor planeras schemat vecka för vecka under produktionen. Detta på grund av att man aldrig vet så långt i förväg vilka delar som är svåra och vilka som är lätta. Ju närmre premiären man kommer, desto mer oklara är scheman och man bestämmer lite mer dag för dag vad som ska göras. De artister vi har pratat med nämner inga problem med att man får repetitionsschemat varje vecka. De uppfattar det som att det är så det går till och man är van vid att arbeta på detta sätt. När projektledaren pratar om repetitionsschemat beskriver hon det bland annat så här:

”När ensemblen kommer hit och repeterar så har jag gjort ett repschema så att de vet när de ska vara här. Det är ju ett litet ’pilleri’, eller rätt mycket ’pilleri’ för det är ju många personer det påverkar. Så ska man försöka få ihop det och så måste man se till att allting är uppkopierat och bokad i lokaler och sådär, om det är någon som behöver repa något speciellt så ska det vara fixat...” – Rigmor Grönwall, projektledare

Det som beskrivs ovan är alla de smådelar som ska organiseras i ett repetitionsschema. Det handlar om dans, sång, skådespeleri, dekor, scenteknik och mycket mer som ska få tid och möjlighet att utföra sitt arbete på bästa sätt.

När projektledaren arbetar med repetitionsschema och dagligen arbetar med att koordinera alla människor på teatern är det viktigt att hon hela tiden har i åtanke att man jobbar med att samordna olika intressen och viljor. Om detta berättar alla vi har pratat med och producenten uttrycker det så här:

”Alla drar åt sitt håll och alla vill göra sitt jobb på bästa sätt. Sminket tänker på perukerna, kostymen på kläderna, ljussättaren på ljuset, och så vidare. Så det gäller ju att det är bra teamwork här. Och det är ju projektledarens uppgift att se till att alla konstnärerna drar åt samma håll.” – Julius Malmström, producent

Samordning av sektionerna under repetitionstiden

Alla har sin del av produktionen att måna om och alla är medvetna om att det måste finnas överrensstämelse mellan alla sektioner. Samtliga personer vi har pratat med är överens om att det är projektledarens uppgift att sköta samordningen mellan de olika sektionerna. Många av intervjurespondenterna anser att kommunikation mellan de olika sektionerna är en av de viktigaste delarna för att undvika problem. Detta bedöms av projektmedlemmarna vara projektledarens uppgift. Scenmästaren beskriver ett problem då till exempel en reservdel till en lampa är försenad från England, detta hindrar teknikens arbete och kan även leda till problem för hela produktionen. Då är det projektledarens roll att meddela och förklara för de berörda parterna, till exempel för regissören. Om det inte meddelas kan det uppstå konflikter och oroligheter inom produktionen, menar scenmästaren.

På Nöjesteatern har man olika rutiner för att få den dagliga samordningen att fungera, berättar producent och projektledare. Vidare förklarar de att en av händelserna under en repetitionsvecka är produktionsmötet. Här träffas ansvariga för de olika sektionerna för att diskutera problem och lösningar samt att få information om nuläget i de andra delarna av produktionen. Detta möte uppfattar vi som en av de viktigaste delarna av samordningen och planeringen eftersom man varje vecka träffas och för att projektledaren då har möjlighet att styra in alla mot ett mål igen. Projektledaren ser många anledningar till att produktionsmötena är viktiga:

”...ja så att alla vet vad som händer sådär. Ska man komma ihåg att informera alla, en och en, så är det jättelätt att man glömmer någon, så det är bra för om man kommer på att ’ja men vänta här nu, kan hon verkligen göra ett splithopp i den snäva kjolen?’ ’Nej det kan hon inte.’ Då får man lösa det! Så att ja, man sammanför alla de här olika avdelningarna, det gjorde vi en gång i veckan. Så att alla känner att de vet vad som händer.” – Rigmor Grönwall, projektledare

Både projektledaren och producenten poängterar dessutom nödvändigheten i produktionsmötena av den anledningen att ingen ska känna sig bortglömd. Det är annars lätt att, som projektledaren menar, någon sitter och känner; *”jaha, ingen bryr sig om att jag krullar peruker”*.

Samtliga intervjurespondenter anser att projektledaren bör vara insatt i de olika delarna av projektet. Om projektledaren har insikt i de olika sektionerna stärker det dennes arbete med samordning eftersom hon då kan ha lättare att sätta sig in i andras arbetsuppgifter. Maskören uttrycker sin åsikt så här: *”Ibland kan det väl krocka mellan olika sektioner, att det inte riktigt stämmer. Och det kanske beror på att man inte alltid har insikt om vad den avdelningen har för problem.”* Det är svårt för alla sektioner att ha full kunskap om de andra, men om projektledaren

har det så är det lättare att sprida kunskap och förklara varför det är som det är och det blir då lättare att lösa problemet. I en av intervjuerna beskrivs en perfekt projektledare som en person som har erfarenhet i samtliga sektioner och maskören menar att *”Det är bra om en projektledare får gå minst en produktion på de olika avdelningarna för att, det dyker ju upp problem och situationer som kan vara bra att känna till”*.

3.3. Kommunikation och relationer

Att ha en fungerande kommunikation är essentiellt inom en teateruppsättning som High School Musical. Då det, som vi beskriver ovan, är många sektioner och intressen som ska samordnas är kommunikation en av de viktigaste delarna i projektledarens arbete. I sammanställningen av enkätundersökningen kunde vi utläsa att kommunikationen mellan projektledare, ensemble och producent värderades högst medan projektledarens relationer till de konstnärliga ledarna samt publik och andra intressenter inte ansågs lika viktiga.

Även intervjurespondenterna ansåg att kommunikation är en av de mest väsentliga delarna i projektledarens arbete. Man menar att projektledaren ska sköta kommunikationen mellan producenten och de olika delarna av projektet. Som Anita Agerlo, maskör uttrycker det:

”Kontakt med projektledaren, det är faktiskt det viktigaste. Hon är den förlängda armen mellan grupperna [...] och det är väldigt viktigt att jag har kontakt med projektledaren i mycket tidigt stadium.” – Anita Agerlo

Anita Agerlo anser vidare att för att kunna sköta kommunikationen och relationerna mellan de olika grupperna är det viktigt att projektledaren har insyn i och kunskap om de olika sektionernas arbete. Hon skulle helst se att projektledaren hade jobbat praktiskt inom alla de olika sektionerna på teatern. Detta för att få en bild över hur arbetet går till och på så sätt kunna samordna de olika intressena på ett rättvist och effektivt sätt.

Vid intervjuerna har vi förstått att det krävs ett nära samarbete mellan de olika sektionerna för att föreställningen ska bli så bra som möjligt och här har projektledaren nyckelrollen i att få alla att kommunicera för att koordinera arbetet. Flera av intervjurespondenterna ansåg att om det någon gång uppstod konflikter eller problem var det på grund av ”revirtänk” och att man inte hade tillräckligt mycket insikt och förståelse för de andra sektionernas arbete. Man ansåg det alltså som nödvändigt att kommunikationen fungerar på ett smidigt sätt. Anita Agerlo berättar om att det mellan vissa sektioner sker ett naturligt samarbete och projektledaren behöver inte lägga så mycket energi vid att främja kommunikationen, till exempel arbetar smink och kostym väldigt tätt tillsammans. Då det till exempel gäller smink och teknik så finns det däremot mycket att jobba på då personalen inte alls har någon insyn i varandras arbete och kanske inte heller riktigt förstår sig på vad de andra egentligen gör.

Projektledaren Rigmor Grönwall berättar att för att underlätta kommunikationen mellan de olika sektionerna så har man under repetitionsperioden regelbundna produktionsmöten, vilka vi även beskrev i kapitlet ovan. Här deltar de ansvariga för de olika sektionerna, den kreativa gruppen, projektledare samt producent. Vidare berättar Rigmor Grönwall att dessa möten sker under projektledarens ledning en gång i veckan och är till för att alla ska kunna sätta sig in i varandras områden och bli varse om problem och andra angelägenheter som kan uppkomma. Anita Agerlo, maskör skulle gärna se att produktionsmötena inte upphörde efter premiären, utan att man fortsätter att träffas för att ta upp problem med oförutsedda händelser även under föreställningsperioden. Hon anser att det är viktigt att inte göra avkall på kommunikationen mellan sektionerna bara för att föreställningarna rullar på och alla är uppe i sitt arbete. *”Vi måste ju se till helheten, med kläder, med allt alltså, som händer. Det måste ju stämma.”* Projektledaren är också mycket nöjd med produktionsmötena, trots att hon erkänner att dessa ibland är dåligt strukturerade. Hon hävdar att man har kunnat undvika många konflikter tack vare dessa. Som hon själv säger: *”Folk har känt sig involverade då de har fått reda på saker hela tiden, så att de har varit med hela vägen, det tror jag är viktigt.”*

Att det är en liten teater och en ganska liten grupp anser många av intervjurespondenterna vara positivt ur kommunikations- och relationssynpunkt. Människor jobbar närmre varandra och om man behöver veta något om någon annans arbetsområden är det bara att gå och prata med personen i fråga. Att projektledaren finns med under hela projektet och ständigt kan anträffas personligen, i och med att hon har kontor på teatern och är med i ensemblen, uppfattar vi vid intervjuerna ha tagits emot väldigt positivt av personalstyrkan. Som en av musikalartisterna uttrycker sig om projektledarens närvaro på teatern: *”Det uppstår ju alltid mycket frågor under en reppperiod. [...] Ibland är det ju en väldigt yvig bransch när koreograf och regissör kan vara på olika ställen och så ska man försöka få tag på alla kan det vara skönt att ha en person som man kan gå till.”*

När det gäller personalens relation till projektledaren, får vi vid vårt besök på Nöjesteatern en bild av att det är ett väldigt avslappnat förhållande. När vi frågade intervjurespondenterna om hur de såg på projektledaren, som en vän eller en chef, var svaren genomgående att de hade en vänskaplig relation. Man vill gärna se projektledaren som någon som står på personalens sida i förhållande till producenten och som fungerar som allt ifrån en medlare i konflikter till någon man kan komma till med sina personliga problem. Även skapande av harmoni i gruppen betraktas som projektledarens uppgift. När vi tar upp den här relationen med producenten menar han att *”hon [projektledaren²] har en uppgift och det är att vara producentens förlängda arm. Men det betyder ju inte att hon inte ser helheten och helheten är att alla ska må bra, då får ju publiken mest valuta för pengarna.”* Producenten ser det alltså inte som ett problem att projektledaren har en nära relation till personalen, utan menar att det bara är positivt då man inte behöver anställa någon annan som fungerar som ett förtroendeombud för personalen.

² Författarnas anmärkning.

”Det är inte som att man lurar dem [personalen³] då... Det är toppen! För annars måste man ha någon i sin tur som för deras [personalens] talan om det nu uppstår någonting.” - Julius Malmström, producent

Även vid intervjuerna med projektledare och producent får vi en bild av att relationen mellan dessa verkar ha en vänskaplig prägel, även om man här kan utläsa ett striktare hierarkiskt förhållande. Producenten berättar att han ibland kan känna att han inte räcker till som stöd åt projektledaren, vilket kan skapa en osäkerhet i deras relation. Projektledaren förklarar dock att hon känner att hon har producentens fulla förtroende. Hon säger emellertid att hon gärna vill kontakta producenten då det gäller viktiga beslut eller när det gäller ekonomiska frågor. Båda förklarar att man under repetitionsperioden har daglig kontakt via telefon och email för att främja relationen och överbrygga rådvillhet hos projektledaren vid beslutsfattande.

3.4. Kunskaper och egenskaper

Vid datainsamlingen ville vi veta vilka kunskaper och egenskaper de involverade inom High School Musical ansåg att en projektledare bör inneha eller ta del av när det gäller projekt inom teaterbranschen. I uppsättningen av High School Musical har projektledaren snarare en lång praktisk erfarenhet av teateruppsättningar än en utbildning inom projektledning eller administrativa områden, något som vi uppfattar är mycket vanligt inom teaterbranschen.

Producenten förklarar under intervjun att han medvetet valde en projektledare med praktisk erfarenhet och som dessutom är skådespelare och medverkar i föreställningen i det här projektet framför en utbildad projektledare. Han anser att detta är viktigt inom teaterbranschen där det är upplevelser som produceras och människor som agerar såväl på som bakom och framför scenen:

”Det är inte så lätt att hitta projektledare i den här branschen. Produkten är ju inte en lampa eller en miniräknare som ska säljas. Det handlar om människor; människor är på scenen, människor är bakom scenen och människor är framför scenen.” – Julius Malmström, producent

Julius Malmström ser det därför som en fördel om projektledaren även själv är med på scenen. Han nämner vidare att erfarenheten inte nödvändigtvis behöver komma just från teaterbranschen utan även erfarenheter från andra serviceyrken såsom turistnäringen kan vara meriterande. Även om det numera finns ett flertal nya utbildningar inom underhållningsbranschen anser han att man inte kan jobbet förrän man har arbetat några år.

Det producenten eftersöker när han väljer en projektledare är någon som är strukturerad och har viss insikt i hur branschen fungerar. Projektledaren ska ha människokännedom och ha förståelse för de flexibla arbetstiderna, då en stor del av verksamheten är förlagd på kvällen.

³ Författarnas anmärkning.

Två centrala karaktärsdrag som nämns under intervjuerna med projektmedlemmarna är lyhördhet och neutralitet. Projektledaren måste kunna lyssna till vad alla säger och kombinera allas olika åsikter för att, som scenmästaren uttrycker det, *”försöka hitta en gyllene medelväg där det kan fungera”*. Dessutom ska han eller hon vara *”en person som kämpar, som lyssnar och som tar tag i grejer”* menar en av artisterna. Eftersom många inom teaterbranschen har starka åsikter är det enligt scenmästaren även viktigt att projektledaren är neutral.

Projektledaren Rigmor Grönwall talar om att en viktig uppgift är att se till att även de som inte syns och hörs mest får tillräckligt med resurser för att kunna göra sitt bästa för att hans eller hennes arbete ska bli så bra som möjligt. Även hon påpekar att detta är något som är särskilt betydelsefullt att tänka på i teaterbranschen då man arbetar med kreativa människor vars individuella målsättning är att ständigt uppnå ett så bra resultat som möjligt.

De flesta av intervjurespondenterna anser att det är viktigt att projektledaren har insikt i samtliga sektioners arbete. Framförallt två personer menar att det är oerhört viktigt att projektledaren har kunskaper om hur allt det praktiska fungerar. Projektledaren måste enligt en av artisterna ha insyn i hur en teater och de olika sektionerna inom denna fungerar för att få en förståelse för varför projektdeltagarna ställer vissa frågor och har funderingar över en del ärenden. Han eller hon måste veta vad de olika yrkeskategorierna behöver för resurser och hur mycket tid sektionerna behöver för förberedelser och dylikt. Om något skulle gå fel anser maskören Anita Agerlo att det är viktigt att projektledaren vet vad som ska göras och hur mycket tid som kommer att krävas för att lösa situationen. Hon menar att *”en projektledare ska vara en bläckfisk, kunna så mycket som möjligt inom de olika yrkesgrupperna, för det är vitt skilda yrkesgrupper”*. Vidare är det även viktigt att projektledaren i god tid får information om eventuella ändringar och snabbt sprider denna information till samtliga som berörs av förändringarna. Även Rigmor Grönwall själv påpekar i detta fall att hennes tillgång är att hon länge arbetat som musikalartist inom branschen och vet hur man som ensemble känner om något inte fungerar. Scenmästaren anser dock att djupare kunskaper om de olika sektionernas arbete är mindre betydelsefullt så länge han eller hon är lyhörd gentemot dessa och lyssnar till vad som är viktigt för dem samt sprider vidare deras information.

Något som flertalet intervjurespondenter betonade var att det är angeläget att projektledaren klarar av ett högt tempo. Scenmästaren påpekar att det är viktigt att projektledaren ser till att saker händer snabbt och vågar fatta beslut i frågor då det exempelvis gäller mindre summor pengar och mindre investeringar som kan förbättra arbetssituationen. En av artisterna uttrycker att projektledaren måste kunna ha många bollar i luften och få saker gjorda när man säger det, saker och ting *”ska fixas snabbt”*. Samma person uttrycker vidare att om projektledaren är *”[...] en produktiv projektledare med lite värme så tycker jag att man kommer långt”*.

I enkätundersökningen framgick vidare att de kunskaper de medverkande inom High School Musical ansåg var viktigast för projektledaren var kunskaper om projektarbete i allmänhet, om ledarskap och om arbetet inom de olika sektionerna. Man ansåg inte i lika hög grad att projektledare inom teaterbranschen behöver ha

några kunskaper inom ekonomi. En egenskap hos projektledaren som betraktades som mycket viktig var social kompetens.

3.5. Administrativt arbete och beslutsfattande

Under våra besök på Nöjsteatern och på producentens kontor fick vi uppfattningen att många projektledare inom teaterbranschen ofta saknar en gedigen utbildning om projektarbete och inom ekonomi. Vi ville därför veta i vilken utsträckning projektledaren på Nöjsteatern är delaktig i det administrativa arbetet och hur stor befogenhet hon har att fatta beslut. Vi eftersträvade även att ta reda på hur de övriga projektdeltagarna såg på beslutsfattandet i organisationen och huruvida de ansåg att projektledaren bör ha insyn i ekonomin.

Projektledarens befogenhet att fatta beslut

Under intervjuerna upptäckte vi att det rådde delade meningar om vikten av att projektledaren kan fatta beslut utan producentens godkännande. En av artisterna menade att det inte spelar någon roll för henne om projektledaren kan fatta beslut som rör hennes arbete så länge det fungerar och det finns ett bra samarbete mellan projektledaren och producenten. Maskören ansåg dock att det är mycket viktigt att projektledaren har befogenhet att fatta beslut:

”En projektledare ska kunna ha det ansvaret att de ska kunna ta ett beslut, för allting kan ju hända i en produktion och det kanske måste fattas väldigt snabba beslut. Det kanske inte alltid är att man kan nå producenten och då är det viktigt att projektledaren känner att ’ja, det här kan jag ta’. Därför är det också viktigt att de [projektledare⁴] har insikt i budgeten.” – Anita Agerlo, maskör

Hon förklarar dock att det fungerar smidigare på mindre privatteatrar eftersom det är lättare att nå varandra då. Särskilt inom större teatrar är det därför oerhört viktigt att projektledaren kan fatta beslut. Vidare förklarar en annan artist att projektledaren borde ha befogenhet att fatta viktiga beslut, men att det är lite annorlunda inom teaterbranschen då det ofta rör sig om konstnärliga beslut och olika kreativa viljor. Plötsligt kan till exempel koreografen fatta ett beslut om dansen i föreställningen. Projektledaren är enligt honom den som fattar de logistiska besluten såsom huruvida extra repetitionstid behövs. Scenmästaren anser dock att det är han själv som fattar beslut rörande hans arbete. Endast om det är något större ärende det rör sig om känner han att han bör ta upp sina arbetsuppgifter med projektledaren, annars behöver inte projektledaren ”lägga sig i”. Däremot kan projektledaren fatta beslut om till exempel hur många scentekniker som behövs vid repetitioner etcetera. Enligt scenmästaren beslutar projektledaren mest om planeringsfrågor och måste hela tiden tänka på kostnaderna.

⁴ Författarnas anmärkning

Projektledaren själv anser att hon har "rätt så stor befogenhet" att fatta beslut då producenten har uttryckt att hon är hans högra hand. När gäller större beslut där pengar är involverade vill hon dock ha producentens godkännande och de hörs därför vid mycket ofta. Även producenten talar om projektledaren som hans förlängda arm. Som vi nämnt innan förklarar Julius Malmström att det vid större produktionsbolag ofta kan vara så att producenten släpper mycket av ansvaret i den dagliga verksamheten efter att förarbetet är avklarat, men att han själv inte släpper allt till projektledaren utan håller kvar vid ansvaret för ekonomin hela vägen. Under projektet High School Musical beskriver han att projektledaren samlat upp de funderingar hon haft kring sådant hon inte kan ta ställning till och sedan gått igenom denna lista med honom för att bedöma vilka beslut som ska fattas: *"Så fort Rigmor inte vet själv eller kan ta ställning så har hon en lista som vi går igenom en eller två gånger i veckan."*

Julius Malmström beskriver vidare att projektledaren i det här fallet inte har haft fullständig insyn i ekonomin eftersom han inte vill ha det så: *"Inte för att det är hemligt utan för att jag vet att det är bäst i mitt fall om jag sköter detta och då är det klart, då kan projektledaren känna sig osäker i tidigare skede och då måste hon ju fråga."*

Att projektledaren inte har befogenhet att fatta alla nödvändiga beslut är alltså ett medvetet val från Julius Malmströms sida. Han påpekar dock även att eftersom han eftersträvar en platt organisation får alla bestämma ganska mycket själva och använda sitt sunda förnuft. Om projektledaren fattar ett felaktigt beslut är det något de båda får ta ställning till senare. En stor befogenhet att fatta beslut finns gentemot de konstnärliga ledarna såsom regissör och scenograf. Producenten menar att det är projektledarens uppgift att lösa problem inom dessa områden och besluta om när något förslag är för kostnadskrävande.

Insyn och delaktighet i budget och ekonomi

Intervjurespondenterna verkade inte ha någon större insikt i vilken insyn projektledaren faktiskt har i budgeten och även här rådde delade meningar om hur viktigt detta är. Samma artist som inte lade någon vikt vid beslutsfattandet ansåg inte heller att det är särskilt viktigt att projektledaren har insyn i det ekonomiska. Ekonomin är producentens och ekonomiansvarigs område. Hon menar dock att det hade varit annorlunda om projektledaren var mer delaktig i att fatta beslut om ärenden där pengar är inblandade. En större vikt läggs vid att projektledaren har insyn i det konstnärliga arbetet eftersom det känns tryggare om denne är på de medverkandes sida: *"Det är ungefär som med facket att den [projektledaren⁵] är en representant för oss liksom."* Maskören Anita Agerlo menade däremot att det är mycket viktigt att projektledaren har kunskap om budgeten, även om denne hela tiden måste vända sig till producenten i ekonomiärenden då det är producenten som satsar pengar i projektet.

Projektledaren Rigmor Grönwall förklarar att hon inte har någon del i det administrativa arbetet och i marknadsföringen, det är producenten som har hand om allt detta. Däremot kommer hon med många idéer om hur man kan nå ut till publiken. Hon menar att producenten lyssnar väldigt mycket och att de

⁵ Författarnas anmärkning

tillsammans brukar ”bolla idéer” angående marknadsföringen. Eftersom Rigmor Grönwall i detta fall även har en artistroll i föreställningen anser hon att det är bra att hon inte har någon insyn i ekonomin, eftersom detta skulle kunna försätta henne i en svår situation gentemot de övriga artisterna om något var fel. Om hon däremot enbart varit projektledare hade hon väldigt gärna velat vara mer involverad i marknadsföringen. Hon menar att eftersom hon i egenskap av projektledare även varit castingansvarig och varit delaktig i att välja ut de människor som är med har hon stor insyn i själva grundidén och hur man tänkt. Då hon, regissören och koreografen haft mycket kommunikation redan från början vet hon vad som bör lyftas fram i föreställningen och vad som bör framhävas i marknadsföringen. Detta framförs till producenten som enligt Rigmor Grönwall lyssnar väldigt mycket.

En annan del i det administrativa arbetet är kontakten med pressen. Där är det producenten som ansvarar för den första kontakten, men sedan är det projektledaren som sköter den praktiska delen och guidar dem runt på teatern och dylikt enligt Rigmor Grönwall. Om några intervjuer ska ordnas är det projektledaren som har hand om detta.

Även producenten säger att ansvaret för marknadsföring och ekonomi ligger hos honom, men påpekar, som tidigare nämnts, senare i intervjun att han skulle vinna på att låta projektledaren vara med i budgetarbetet och inte bara få en viss insikt i det. Det har dock hittills inte funnits någon tid till detta.

Enkätundersökningen visade att de medverkande i High School Musical tycker att det är mindre viktigt att projektledaren är delaktig inom administrativa områden såsom löneutbetalningar, biljettförsäljning och budgetarbetet. Man ansåg dock att det var något viktigare att projektledaren medverkar i marknadsföringsarbetet och allra viktigast att denne sköter kontakten med pressen.

4. Teori

I den här delen presenterar vi den teori vi anser är relevant att använda som referensram för en analys av det empiriska materialet. Kapitlet är uppdelat utifrån projektledarens riktningvisare och behandlar samtliga områden som beskrivs i empirikapitlet.

Enligt Briner *et al* (1999) innehar projektledaren en oerhört komplex roll med relationer i många olika riktningar. Det är viktigt att han eller hon har en god förbindelse med såväl under- som överordnade, men även till utomstående intressenter. Eftersom det kan finnas stora variationer mellan olika projekt växlar även projektledarens roll och arbetsuppgifter. Det finns emellertid vissa kännetecken som är gemensamma för alla projektledare och dessa kännetecken förekommer inte nödvändigtvis i andra chefsroller. Utmärkande för projektledarens roll är bland annat att denne i hög grad är ansvarig för projektets framgång eller misslyckande. Detta medför att projektledaren måste hantera de många och ofta motstridiga intressen som berör projektet och därmed arbeta på att övertyga sin omgivning och skaffa sig inflytande. En av de viktigaste arbetsuppgifterna är att hålla samman och samordna de olika verksamheterna i projektet. Projektledaren kan inte gömma sig eftersom det är tydligt vem som bär ansvaret och arbetet medför därmed stora risker. Han eller hon har oftast begränsade befogenheter och det är därför vanligtvis nödvändigt att förhandla om resurser och stöd från aktörer både inom och utanför företaget (Briner *et al*, 1999). Dessa faktorer gäller i hög grad för teaterbranschen som är ett föränderligt verksamhetsområde. Olika produktioner skiljer sig ofta vida åt och projektledarens arbetsuppgifter varierar stort mellan olika teatrar beroende på faktorer som storlek, budget och förtroende hos producenten.

För att beskriva projektledarens mycket komplexa arbete i en teaterproduktion har vi i det här kapitlet använt oss av modellen "Projektledarens riktningvisare", som ursprungligen har utvecklats av Briner, Geddes och Hastings i boken *Projektledaren*. Vi har emellertid omarbetat modellen och implementerat den på teaterbranschen. Vi har utgått från den här modellen i syfte att ta fram lämpliga teorier för att ingående skildra hur en projektledare bör gå till väga för att kunna effektivisera sitt arbete.



Figur 3. Projektledarens riktningvisare
(ursprunglig version från Briner, Geddes och Hastings 1999, s. 33)

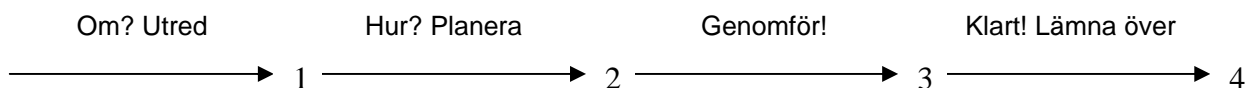
4.1. Uppåt – Projektledarens relation till producenten

Inom teaterbranschen har projektledaren en nära relation till producenten, vilken är dennes överordnade och högsta ansvarig för produktionen. Då projektledaren ofta har en begränsad befogenhet att fatta beslut är det oerhört viktigt att han eller hon bygger upp en trovärdighet och skapar ett förtroende hos de högre cheferna. Detta gäller i hög grad inom teaterbranschen där projektledaren ofta har mycket praktisk erfarenhet men bristfälliga kunskaper inom administrativa områden såsom ekonomi. Det är enligt Briner *et al* (1999) viktigt att på ett tidigt stadium undersöka vad de högre cheferna anser vara utmärkande för ett välskött projekt. Om projektledaren vet detta och vad som gör ledningen osäker eller misstänksam ifråga om projektet kan denne klart visa att han eller hon förstår deras synpunkter. På så sätt får ledningen förtroende för projektledaren och dennes förmåga att hantera svåra problem. Här är kommunikation av stor vikt. Projektledaren måste visa förståelse för såväl den tekniska sidan som personalsidan och den ekonomiska sidan (Briner *et al*, 1999). Problem kan uppstå för projektledare inom teaterbranschen om de saknar en gedigen utbildning inom ekonomi och projektledning och därmed inte har fullt förtroende hos producenten när det gäller områden som beslutsfattande.

Beslutsfattande

I en verksamhet tas många små och stora ledningsbeslut. De flesta av dessa beslut har relativt liten räckvidd och handlar om till exempel vem som ska göra vad de närmaste timmarna eller dagarna. Andra beslut har dock längre räckvidd och får större konsekvenser, som beslut om att skriva ett avtal med en ny leverantör eller marknadsföringsbeslut (Jansson och Ljung, 2004). Det är i dessa situationer det kan uppstå svårigheter för projektledare inom teaterbranschen. En inskränkning i projektledarens möjligheter att fatta beslut kan medföra att vissa delar av projektet leds ineffektivt då han eller hon mister en del av överblicken av projektet. Det kan även ge upphov till tidsspill och resursslöseri då många beslut måste fattas eller godkännas av producenten.

Jansson och Ljung (2004) menar att det finns fyra typer av större beslut i alla projekt vilka bestämmer projektets flöde. Det första generella beslutet berör hur man går från frågan *om* projektet ska genomföras till *hur* det ska genomföras. Det vill säga att utforma bra planer för att genomförandet ska bli lyckat. Nästa beslut handlar om övergången från planering till förverkligande av projektet, man beslutar sig för att hålla sig till den strategi planen baserats på. Det tredje beslutet sker när genomförandet är klart och det är dags att lämna över projektet. Till sist beslutas om att ansvaret för projektet levererats till beställarna. Nedan visas detta flöde i en figur. De övergripande besluten tas av projektbeställaren men denne är fri att ge projektledaren befogenhet att besluta om delar av projektet (Jansson och Ljung, 2004). Inom teaterbranschen är dessa roller något oklara då projektbeställaren dels kan ses som producenten och dels som de ursprungliga skaparna av produktionen.



Figur 4. De generella affärsbesluten
(Jansson och Ljung, 2004, s. 79)

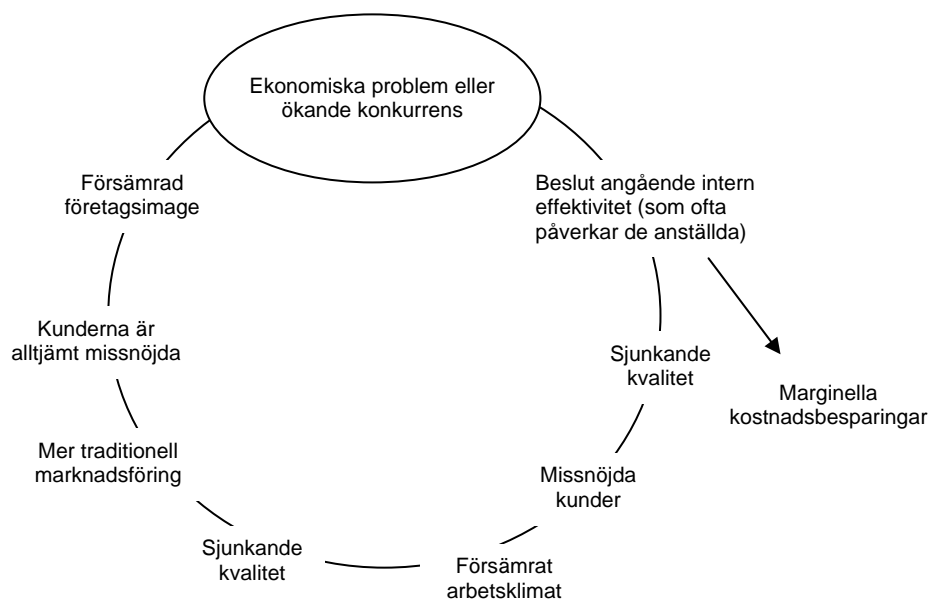
I de flesta traditionella organisationer är beslutsprocessen specialiserad. Den högsta ledningen är inriktad på strategiska beslut, mellanchefer (såsom projektledaren) hanterar beslut som rör inre struktur och samordning mellan enheter och områdesansvariga fattar beslut om vardagsaktiviteter inom sina enheter (Hatch, 2002). Child (2005) pekar dock på en ny typ av organisation där man har färre hierarkiska nivåer och initiativtagande och auktoritet fördelas inom organisationen. En stor vikt läggs vid integration och regler används inte i lika hög utsträckning som i den traditionella organisationen. Kontroll och beslutsfattande är decentraliserat och baseras till exempel på mål eller kultur och normer. Child menar vidare att brister såsom sena och felaktiga beslut kan uppstå då nödvändig information inte vidarebefordras i tid på grund av hierarki då detta medför vertikala kommunikationshinder. Även då beslutsfattare finns på olika avdelningar vilka inte är integrerade kan detta medföra brister i beslutsfattandet. Vidare kan en avsaknad av procedurer för att utvärdera och lära från resultat av liknande beslut som fattats tidigare leda till att beslutsfattare i organisationer blir överbelastade (Child, 2005).

Produktivitet och effektivitet

Eftersom projektledaren i teaterbranschen är direkt underställd producenten vilar det ett ansvar på projektledaren gentemot denne att hålla en hög produktivitet i projektet så att produktionen blir färdig i tid före premiär. Särskilt inom privatteatrar som Nöjesteatern är det viktigt att strama åt produktionen och hålla nere kostnader, då man inte har tillgång till statliga bidrag. Inom industrin är *lean production* en populär metod för att öka produktionseffektiviteten. Metoden skapades ursprungligen av Toyota på 1950-talet och innehöll fjorton principer (Liker, 2004). En del av dessa är lämpliga att ha i åtanke även för projektledare inom teaterbranschen och redogörs för nedan.

Först och främst ska stora och övergripande beslut, enligt Liker, baseras på en långsiktig filosofi och ett syfte som är större än att tjäna pengar. Det viktigaste är att skapa värde för kunderna. Vidare bör man skapa ett flöde och länka samman människor och processer för att eventuella problem ska komma upp till ytan. Detta flöde ska genomsyra hela organisationskulturen. En tredje princip påtalar vikten av att skapa en kultur där processer stoppas för att reda ut problem och på så sätt uppnå en högre kvalitet. Att skapa mervärde för kunderna är det som ska driva projektet. Ett system ska utvecklas för att uppmärksamma projektledaren när en process behöver assistans. Ytterligare en princip handlar om standardisering och hur standardiserade uppgifter och processer är grunden till fortsatt förbättring och möjliggörande hos teammedlemmarna. Stabila och varaktiga scheman ska användas för att skapa ett flöde i arbetet. Visuellt styrning bör användas så att inga problem döljs. Vidare beskriver Liker en ytterligare princip som handlar om att det är viktigt att ledaren har kunskap om arbetet och företagets filosofi och även sprider detta till övriga i gruppen. Projektledaren bör rekryteras inifrån organisationen och ska detaljerat känna till det dagliga arbetet. Ledaren ska även ses som en förebild av teammedlemmarna som också de ska följa företagets filosofi. En stark organisationskultur är en viktig faktor för att effektivisera produktionen. Problemlösning och processförbättring ska ske genom att projektledaren går till botten med eventuella problem och ser efter själv hur situationen ser ut, snarare än att förlita sig på andras berättelser. En slutlig princip är att företaget bör bli en lärande organisation genom reflektion och ständig förbättring (*Ibid*).

Det är emellertid enligt Grönroos (2008) viktigt att inte låta den interna effektiviteten påverka den externa. Intern effektivitet handlar om hur kostnadseffektivt resultat kan produceras vid en given mängd produktionsresurser medan extern effektivitet handlar om kundernas upplevelse av hur företaget fungerar och vad det åstadkommer. Grönroos (2008) menar att detta är särskilt viktigt att tänka på i tjänsteföretag då konsumtionen sker i form av en process snarare än som förbrukning av en fysisk vara. Detta kan liknas vid teaterbranschen då produkten i fråga är en upplevelse. En ökad intern effektivitet får inte påverka kundernas kvalitetsupplevelse. Produktivitet är i tjänsteföretag inte något som kan bedömas internt av ledningen, utan snarare externt av kunderna och det är således den externa effektiviteten som är det viktiga. Kunderna utvärderar själva produktiviteten i tjänsteverksamheten. Grönroos (2008) beskriver hur en ökad effektivitet inom tjänsteföretaget kan leda till en strategisk fallgrop i form av en ond cirkel.



Figur 5. Den strategiska fallgropen,
(Grönroos, 2008, s. 202)

Denna cirkel utgår exempelvis från en ökad konkurrens eller ekonomiska problem vilket leder till ett beslut om ökad intern effektivitet. Detta ger endast marginella kostnadsbesparingar och medför även en sjunkande kvalitet, vilket leder till att kunderna blir missnöjda. Stämningen bland medarbetarna försämras vilket orsakar ytterligare försämringar av kvaliteten. Därmed krävs ytterligare investeringar i marknadsföring, något som inte förbättrar kundernas uppfattning. Företagets image försämras till följd av detta vilket leder tillbaka till ekonomiska problem (Grönroos, 2008). Denna onda cirkel är i hög grad aktuell att ha i åtanke vid aktiviteter för att öka produktiviteten inom teaterbranschen.

4.2. Utåt – Projektets externa intressenter och centrala aktörer

En viktig riktningsskiss för projektledaren är relationerna utåt, utom organisationen. Det handlar om kunder, i teaterbranschen fall publiken, och externa intressenter såsom press och säljare av de produktioner man köper in. Alla projekt genomförs i en miljö av olika aktörer att ta hänsyn till. Att analysera intressentsituationen är viktigt för att förstå det nät av aktörer som påverkas av eller kan påverka projektet och vilka som kan underlätta eller försvåra arbetet (Jansson och Ljung, 2004). Även i de fall då ingen direktkontakt föreligger med dessa intressenter finns ändå ett ansvar hos projektledaren att tillgodose deras behov och hantera ärenden som har med ovan nämnda områden att göra.

När det handlar om relationen till kunderna skiljer sig teaterbranschen från traditionella producerande företag då den aktuella produkten är en upplevelse. Grönroos (2008) beskriver hur tjänster skiljer sig från varor genom att de, bland annat, konsumeras åtminstone delvis samtidigt som de produceras, de kan inte

hållas i lager och de är heterogena, det vill säga inte lika från gång till gång. En stor del av marknadsföringen sker samtidigt som produktion och konsumtion av tjänsten (Grönroos, 2008). Detta stämmer i hög grad även in på upplevelseindustrin

Grönroos (2008) beskriver vidare hur gap i kundernas upplevda tjänstekvalitet kan uppstå då olika delar i processen inte stämmer överens. Ett av dessa kvalitetsgap uppkommer då det som utlovats via marknadskommunikationen inte stämmer överens med de tjänster som levereras. I fallet med teaterbranschen sker detta då marknadsföringen inte ger en rättvis bild av föreställningen eller tvärtom. Detta gap kan bland annat uppstå då planeringen av marknadskommunikationen inte samordnas med verksamheten eller då det inte finns någon samordning mellan traditionell extern marknadsföring och verksamheten. Vidare beskrivs hur problem kan uppstå då kundernas upplevda tjänstekvalitet inte stämmer överens med den förväntade. När detta sker blir kvaliteten negativt bekräftad, något som kan leda till dålig *word-of-mouth*. Denna ryktesspridning kan skada företagets image vilket kan vara förödande inom teaterbranschen. Företagets image förstärks och formas i viss mån av marknadskommunikation såsom annonsering, användning av hemsidor, försäljning och Public Relations och även *word-of-mouth* vilket därför är en oerhört viktig komponent. Om företaget har en god image förstärks kundens upplevelse och tvärtom. Imagen fungerar därmed som ett sorts filter för upplevelsen (*Ibid*).

Grönroos (2008) framhäver vidare vikten av integration när det gäller marknadsföring av tjänster eftersom kontaktytan mellan företag och kund är större än vid traditionell produktion. Relationsmarknadsföring är därmed mycket betydelsefull. Ytterligare skillnader gentemot traditionell transaktionsmarknadsföring är att en interaktiv marknadsföring mot kunderna är viktigare eftersom kundkontakten är så pass omfattande. Sambandet mellan marknadsföring, den vardagliga driften och personalavdelningen har en avsevärd strategisk betydelse och även intern marknadsföring är av stor vikt för att samtliga inom organisationen ska känna sig delaktiga och motiverade att göra sitt bästa (*Ibid*).

Franchising

Många produktionsbolag såsom Julius Production köper regelbundet in stora och välkända produktioner från utländska skapare. Dessa inköp kommer dock inte helt utan förbehåll, säljarna har ofta höga krav när det gäller kvalitet och att rätt dekor, rekvisita och kostymer används i produktionen. Det finns därmed höga förväntningar på projektet vilka man måste tillgodose. Detta kan liknas vid konceptet franchising där en företagare betalar en licens för att tillverka eller sälja en vara eller tjänst varvid säljaren tillhandahåller ett komplett utarbetat affärssystem som köparen får använda mot någon form av royalty (NE.se2). Axberg *et al* (1999) beskriver hur franchisetagaren därmed får ta del av en uppsättning rättigheter avseende exempelvis varumärken och upphovsrätter. En rad skyldigheter uppstår dock gentemot franchisegivaren där den viktigaste av dessa är att driva en enhet helt i enlighet med franchisegivarens intentioner såsom de kommit till uttryck i avtalet och övriga instruktioner. Den marknadsföring som bedrivs inom franchisenätet planeras centralt av franchisegivaren som alltså har en

skyldighet att sätta sig in i den lokala marknadsföringsproblematiken. De marknadsplaner denne upprättar kommuniceras sedan till franchisetagarna som i sin tur ska tillämpa dem lokalt. Om franchisetagarna vill planera egna, lokala marknadsföringsaktiviteter är det vanligt att franchisegivaren förbehåller sig rätten att granska materialet före publicering. Franchiseavtalet innehåller även ofta uttryckliga krav på kvalitet. Att franchisetagaren lever upp till den kvalitetetsnivå som överenskommit följs systematiskt och fortlöpande upp av franchisegivaren, bland annat genom regelbunden kontakt med franchisetagaren, granskning av budget samt oaviserade såväl som planerade besök. Dessa kvalitetssäkringssystem finns till för att kvaliteten ska bli den rätta från början, något som är mycket viktigt för att bevara franchisegivarens image (Axberg *et al*, 1999).

Ovan nämnda villkor stämmer till stor del in även på de avtal som skrivs vid köp av produktioner inom teaterbranschen. Även om projektledaren inte är direkt involverad i dessa förhandlingar har han eller hon en viktig roll när det gäller att se till att produktionen lever upp till angivna kvalitetskrav. Jansson och Ljung föreslår att projektledaren genomför en kravanalys vid inledningen av projektet för att sammanställa vilka krav, förväntningar och behov som finns. Detta för att sedan kunna analysera hur dessa ska kunna genomföras praktiskt och vilka krav, förväntningar och behov det är rimligt att projektledaren tar på sig inom ramen för sina uppgifter (Jansson och Ljung, 2004).

4.3. Framåt – Att sätta mål för ett projekt

Målsättning

Ett projekt är strukturerat för att rymmas inom vissa ramar, det ska finnas en tydlig start och ett bestämt slut på projektet. Däremellan ryms ett förlopp som går ut på att man ska nå fram till avslutningen. Denna slutpunkt är ofta ett formulerat mål som medarbetare i projektet alla arbetar mot (Lindberg och Rundkvist, 1999). Målsättning i ett projekt kan vara både svårdefinierat och komplext. För att man ska ha möjlighet att styra ett projekt utifrån målen måste dessa vara både resultatmål och emotionella mål (Hagberg och Ljung, 2000). Att mål är komplexa och svårdefinierade gäller i synnerhet för teaterprojekt då det huvudsakliga målet är att det ska bli en färdig föreställning, men de kreativa målen hos de inblandade kan vara oklara eftersom de ofta ser olika ut för olika personer. Redan i uppstartsfasen, förproduktionen, är det viktigt att man tar fram en tydlig målbild som ska fungera som ett verktyg för projektledaren att styra gruppen framåt. Man formulerar mål som sedan måste förankras hos samtliga medarbetare. Det kan finnas mer än ett mål i ett projekt och man kan dela upp målen i tre delar: effektmål som är knutna till de effekter man vill ha av den nya produkten, projektmål som beskriver hur produkten ska se ut och fungera, ett slags delmål, samt leveransmål, det vill säga mål för slutprodukten (*Ibid*).

Mål är till för att uppnås och vägen dit kan vara komplicerad. Hur man får medarbetarna att arbeta mot målen är en del av företagets strategi som bör vara kommunicerat och tillämpat ut i projektet. Målen är ett av nyckelelementen i en framgångsrik strategi och tillsammans med kunskap om omgivningen, utnyttjande

av resurser samt en effektiv implementering av dessa kan man ta sig långt. Strategin kan också användas som en del av målet och vara ett effektivt hjälpmedel när man vill blicka framåt (Grant, 2008).

För att kunna utveckla en strategi och sätta relevanta mål för en teaterproduktion bör man bestämma hur man ska konkurrera. Vi antar att man i den här typen av affärsverksamhet främst konkurrerar med differentiering. Man vill ge kunden en unik upplevelse som skapar värde för denne (*Ibid*).

Analys av efterfrågan

En lyckad differentiering fordrar en *Total Consumer Responsivness*⁶ som innebär att alla delar i en produktion synas från ett kundperspektiv. På detta sätt kan man hitta vägar att gå för att på bästa möjliga vis uppnå konsumentens krav på produkten (Grant, 2008). I ett teaterprojekt bör man ha kunskap om vilken typ av produktion publiken är intresserad av att se. Denna kunskap är viktig att ha om alla delar som konsumenten kommer i kontakt med, det gäller alltså inte enbart själva slutprodukten, föreställningen, utan även delar runt omkring som till exempel foajéservice, kaffeserveringen i pausen, biljettförsäljningen, med mera (*Ibid*).

För att få en bra bild av vad kunden efterfrågar och hur man ska kunna ge kunden vad denne vill ha kan man analysera projektets *Key Success Factors*⁷. För att göra detta behöver man ställa sig två frågor:

- Vad är det våra kunder vill ha?
- Vad måste företaget göra för att överleva konkurrens?

När man har besvarat dessa frågor har man tagit fram de faktorer som bidrar till att ett projekt lyckas. Utifrån dessa kan man sedan hitta sätt att differentiera sig och applicera detta på projektet (Grant, 2008).

Ett annat sätt att analysera efterfrågan och få en bild av hur man ska differentiera sig är att göra en *Conjoint Analysis*⁸. I denna analys tar man fram kundernas preferenser för olika produkttegenskaper. Man identifierar viktiga produkttegenskaper och genomför därefter en marknadsundersökning för att rangordna olika lyckade kombinationer av egenskaper. Även här får man fram viktiga faktorer för att kunna tillfredsställa kundernas behov (*Ibid*).

4.4. Bakåt – Att styra medlemmar i ett projekt

En av projektledarens arbetsuppgifter är att styra och kontrollera sina medarbetare så att man arbetar mot samma mål och så att de målen som är uppsatta blir

⁶ Total konsumentinblick, författarnas översättning

⁷ Huvudsakliga framgångsfaktorer, författarnas översättning

⁸ Tvådelad analys, författarnas översättning

genomförda. Både målsättning och strategiformulering, som diskuteras i avsnittet "Framåt", är funktioner för att styra en verksamhet. För att det ska vara effektivt att styra utifrån en målsättning måste denna vara utformad så att de anställda har förståelse för vad organisationen försöker åstadkomma (Merchant och Van der Stede, 2007). I ett teaterprojekt handlar det om att kommunicera mål och hur dessa ska uppnås. Om man vill utöva styrning genom strategiformulering handlar det om hur en organisation utnyttjar sina resurser för att uppnå sina mål. Ledningen, i detta fall projektledaren och producenten, arbetar genom en strategi för att få de anställda att fokusera på de aktiviteter som organisationen och individerna gör bäst. Man kan analysera resurser, kompetenser, styrkor och svagheter för att ta reda på hur man på ett effektivt sätt formulerar en strategi som ska ligga till grund för styrning (*Ibid*).

Styrning och kontroll

Det finns fyra olika metoder för styrning; resultatstyrning, aktionsstyrning, HR-styrning samt kulturell styrning. Resultatstyrning sker genom kontroll och belöningar med grund i olika resultat och aktionsstyrning utgår från regler och kontroll av beteenden (Merchant och Van der Stede, 2007). Dessa två styrsätt är inte passande för ett teaterprojekt då ett projekt av detta slag är ett levande och rörligt projekt.

HR-styrning har sin grund i att man antar människors naturliga tendenser att kontrollera och motivera sig själva. Man utgår från att människor har ett samvete som leder till moraliskt korrekta handlingar samt att människor blir tillfredsställda av att utföra sitt jobb och av att det går bra för organisationen. Denna beskrivning passar bra in på ett teaterprojekt då medarbetare är måna om att föreställningen blir bra och uppskattad. HR-styrning kan utövas genom att man noggrant väljer och placerar personal på rätt ställe i organisationen. Man kan även öva upp olika färdigheter hos personalen för att ge dem de kunskaper man anser krävs. Ett sista sätt att utöva HR-styrning är att designa arbetsuppgifterna och positionerna utefter den personal man redan har att tillgå samt att tillföra nödvändiga resurser för att skapa den organisation man vill ha (*Ibid*).

Kulturell styrning bygger på traditioner, ideologier, attityder, normer och värderingar i en organisation. Denna typ av styrning är effektiv då personalen har emotionella band till både projektet och varandra. Även detta är en beskrivning som passar väl in på ett teaterprojekt. Det är konstnärer man arbetar med och kulturen och traditionerna i denna bransch kan vara starka faktorer när man utövar styrning i ett projekt av detta slag. Det finns olika metoder för att utöva kulturell styrning och forma en kultur; *Koder för uppförande* innebär att man genom skrivna dokument beskriver för medarbetarna vad som gäller. *Gruppbaseade belöningar* ger medarbetarna en vilja att gemensamt uppnå sina mål. *Intraorganisationella transfereringar* ger genom rotationer inom organisationen kunskaper och inblick i alla delarna av organisationen. *Fysiska och sociala arrangemang* då man genom arkitektur, klädkoder, kontorsplaner, med mera skapa "vi-känsla" och på så sätt främjar kulturen i företaget. *Tone at the top* innebär att ledningen har gemensamma värderingar och grundsynsätt som genom deras ledning sprids i organisationen (*Ibid*).

Kontrollens styrka

När man styr en organisation eller ett projekt bör man vara medveten om hur stark styrningen är och hur detta påverkar personalen. Detta kallas för *Control tightness*, ju stramare styrning desto strängare styr man organisationen. Stramare styrning ska i teorin innebära att personalen i större mån agerar enligt organisationens anvisningar med detta behöver inte alltid stämma (Merchant och Van der Stede, 2007). Om man praktiserar HR- och kulturell styrning kan kontrollen ibland betraktas som stram. Detta gäller främst i mindre företag och familjeföretag. Företag som kombinerar olika typer av HR- och kulturella styrformer kan uppfattas som stramt kontrollerade. Generellt är det dock ovanligt att organisationer med HR- och kulturell styrning uppfattas som stram. Effekten på stram kontroll i HR-styrda företag kan vara svårt att avgöra, i kulturellt styrda organisationer brukar man däremot se företagen som stabila och kraftfulla. Detta förstärks ytterligare om man kombinerar styrningen med någon annan typ av styrning så som resultat- eller aktionsstyrning. I ett teaterprojekt bör man se över huruvida man utövar en stram eller fri kontroll. Hur detta uppfattas inom projektet och hur det påverkar resultatet är viktiga faktorer för att kunna utöva en effektiv styrning (*Ibid*).

Som projektledare för ett teaterprojekt bör man hitta ett effektivt sätt att styra projektet framåt och mot samma mål. Det finns olika sätt att göra detta och olika styrmedel fungerar olika på olika organisationer och projekt. Genom att utvärdera och planera för projektet bör man kunna komma fram till ett effektivt sätt att både styra och belöna medlemmarna i ett projekt.

4.5. Inåt – Att leda sig själv och andra

Med begreppet *inåt* i figuren ovan menar skaparna av den ursprungliga modellen Briner, Geddes och Hastings (1999) att projektledaren måste kunna granska sitt eget agerande för att ledarskapet ska bli givande för medarbetarna. Man menar att det är viktigt att projektledare inte glömmer bort sina egna prestationer som gruppens ledare i det dagliga arbetet (Briner *et al*, 1999). Det här kan vara svårt men är därmed också särskilt viktigt att tänka på i en så kreativ och rörlig yrkesverksamhet som teaterbranschen.

Vad som ofta sätter käppar i hjulet för ett projekts framgång är enligt Tonnquist (2007) ett otydligt ledningsarbete. Bristfälliga anvisningar och dålig information kan medföra att medarbetarna själva fyller i luckorna med vad de tror att man ska göra. I Sverige är det vanligt att projektledaren gör avkall på sin roll som auktoritet och låter medarbetarna eller överordnade vara delaktiga i de beslut som man egentligen borde ta själv. Inom teaterbranschen har alla sina egna kreativa mål och man känner ofta ett stort ansvar för sina arbetsuppgifter. Det här gör att projektledaren många gånger ser sig själv som en del av gruppen och glömmer sin ledande roll. En roll som kräver distans till gruppen (Tonnquist, 2007).

Ledarskap och management

När man talat om ledningsarbete måste man skilja mellan ledarskap och management⁹. Som John P. Kotter skriver i sin bok *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (1990) är ledarskap ett tidlöst ämne medan management är skapat under de senaste hundra åren, som en respons på den industriella revolutionen och dess resultat; komplexa organisationer som måste samordnas och drivas på ett effektivt sätt. Management handlar enligt Kotter (1990) om tre olika processer. Dessa är planering och budgetering, organisering och anställning samt kontroll och problemlösning. Dessa processer, som vi delvis har behandlat i föregående avsnitt, har utvecklats för att skapa ordning inom komplexa organisationer och för att skapa produktivitet och effektivitet. Ledarskap, menar Kotter (1990), är däremot någonting helt annat, ledarskap är något som skapar rörelse och förändring. Ledarskap är att utvisa en riktning, att skapa koalitioner och handlar framförallt om att motivera och inspirera (Kotter, 1990).

Projektledaren måste enligt Forsberg *et al* (2004) hitta en balans mellan ett produktivt managementarbete samt ett inspirerande ledarskap. Som ledare förväntas man vara något av en allkonstnär. Man ska vara kompetensutvecklare, kvalitetsorienterad, verksamhetsutvecklare, resultatnriktad samt ett föredöme för andra. Man ska dessutom kunna inspirera och motivera människor, hantera konflikter och relationer samt inneha åtskilliga karaktärsdrag därtill (Forsberg *et al*, 2004). Att vara ledare i den kreativa teaterbranschen gör det inte lättare. Här gäller det att kunna hantera kreatörer och konstnärers svepande visioner samtidigt som man ska hålla sig till en snäv budget. Allt projektledaren gör måste inte bara vara finansiellt ansvarsfullt, utan man har också en kreativ ansvarskomponent; det går inte att göra avkall på upplevelsen (Chong, 2002).

För att förstå balansen mellan ledarskapet och managementarbetet vill vi belysa ett passande exempel från dansvärlden som beskrivs av Denhardt och Denhardt (2008). För att en dansare ska kunna nå den högsta nivån måste hon eller han vara extremt fokuserad, disciplinerad och engagerad i sitt arbete. Samtidigt måste man vara väldigt kreativ, spontan och konstnärlig. Det handlar om två helt olika sorters talang, den ena eftersträvar ordning och behärskning medan den andra eftertraktar oordning och spontanitet. Samma sak gäller för projektledaren och dess arbete, för att nå framgång måste man använda sig av båda management och ledarskap, trots att man egentligen kan säga att de är varandras motsägelser (Denhardt, 2008).

Att känna sig själv för ett bättre ledarskap

För att fungera som en framgångsrik och uppskattad projektledare måste man enligt Tonnquist (2007) kunna leda sig själv, veta vem man är och känna sig bekväm i ledarrollen. Det är först då man har utvecklat sitt personliga ledarskap som man kan bli en bra ledare för andra. Ett bra ledarskap förutsätter förmågan att utveckla och applicera de rätta värderingarna i en organisation, vilket man bara kan göra när man känner till sina egna förutsättningar och begränsningar. Idag talas det mycket om vikten av social kompetens och emotionell intelligens, en

⁹ Vi använder det engelska ordet management i brist på en passande svensk översättning.

projektledare måste kunna avläsa situationer, agera som ett föredöme för projektets normer samt agera trovärdigt, både mot den egna personalen och utåt. Man måste vara medveten om sitt eget beteende för att kunna anpassa sig till projektets situation och omgivningens krav (Tonnquist, 2007). Enligt Denhardt och Denhardts bok *Konsten att leda* (2008) bör en ledare inneha vissa egenskaper för att kunna bli accepterad av andra. Dessa färdigheter är dock dolda i vissa personliga egenskaper och inre tillgångar och får struktur och riktning av vissa discipliner som ledaren använder. Dessa discipliner kan vara managementfokuserade som fokus och koncentration eller ledarskapscentrerade som passion och självförtroende. Det är de här inre resurserna som utgör själva grunden i ledarens förmåga att forma organisationens eller projektets mänskliga energi i en positiv riktning (Denhardt, 2008).

En mix av ledarskapsstilar

Artikeln *Leadership that gets Results* av Goleman (2000) beskriver sex olika ledarskapsstilar, alla som härstammar från olika element av emotionell intelligens. Ledarskapsstilarna är:

- Visionärt ledarskap – ett inspirerande och empatiskt ledarskap, får med sig medarbetarna mot gemensamma mål
- Coachande ledarskap – motiverar och hjälper medarbetare att identifiera deras styrkor och svagheter
- Samförstående ledarskap – främjar harmoni och söker skapa relationer
- Demokratiskt ledarskap – lagarbete, vill få engagemang genom uppslutning
- Trendsättande ledarskap – starka personliga mål och visioner, ställer höga krav
- Kommenderande ledarskap – övervakar, befäller och hotar, ger tydliga direktiv

De olika ledarstilarna har olika inverkan på arbetsatmosfären i ett team eller i ett projekt. Man hävdar att de ledare som presterar bäst kan växla mellan de olika stilarna beroende på vilken situation man befinner sig i. Man jämför i artikeln de olika stilarna med en professionell golfspelares golfbag. Under spelets gång så väljer proffset olika klubbor baserat på de olika kraven som ställs på slagen. Samma sak gäller för framgångsrika ledare, man bör välja ledarskapsstil beroende på situationens premisser. Ju fler ledarskapsstilar man behärskar desto större möjligheter har man att lyckas i sitt arbete (Goleman, 2000).

Det är få ledare som behärskar alla sex ledarskapsstilarna. Faktum är att de flesta bara kontrollerar två av dem. För att förbättra sina ledarskapsförmågor och därmed sina prestationer har Goleman två förslag till lösningar. Man kan antingen skapa ett team av medarbetare runt sig som kan tillämpa de stilar man själv anser sig bristfällig på, eller så kan man jobba på sin egen emotionella intelligens för att försöka lära sig hur man kan öka sitt inflytande på arbetsklimatet i teamet (*Ibid*).

Hur som helst kommer teaterbranschens miljö alltid att vara föränderlig och projektledaren måste lära sig att handskas med de olika situationer som kan uppkomma. Att ständigt utforska sig själv och försöka tolka och förbättra sina egenskaper är en viktig komponent i projektledarens arbete. Det är essentiellt att en ledare aldrig glömmet bort sin position i gruppen och ständigt försöker förbättra sina management- och ledaregenskaper för att kunna nå högsta möjliga effektivitet i projektarbetet (Tonnquist, 2007).

4.6. Nedåt – Att hantera projektgruppen

Projektledaren är den som har det högsta ansvaret för det som man åstadkommer i projektet. Det gäller alltså att kunna hantera projektgruppens prestationer och att leda gruppen mot målet. Att upprätthålla motivation, tempo och inriktning är viktiga delar för att kunna maximera prestationerna och nå fram till de eftersträlvade resultaten (Briner *et al*, 1999). I det här kapitlet beskriver vi hur projektledaren bör använda sina ledaregenskaper för att inspirera och motivera gruppen att uppnå en effektiv produktivitet.

Motivation

Man stöter i alla branscher på olika hinder i arbetet. I teaterbranschen är det kanske framförallt tidspress som kan ses som en utmaning. En ledare måste enligt Kotter (1990) kunna motivera medarbetarna att ta sig över dessa hinder och ibland lägga energi på saker som kanske inte gynnar var och en personligt. Att motivera personalen att under vissa perioder jobba med en väldigt hög intensitet för att klara de här utmaningarna är projektledarens roll (Kotter, 1990).

Att skapa motivation och arbetslust är essentiellt för att uppnå effektivitet och det är projektledarens jobb att skapa förutsättningar för detta (Segerfeldt, 2002). För att en grupp ska kunna samarbeta och lösa problem är det viktigt att medarbetarna känner intresse och mening för uppgiften; att man uppfattar uppgiften som viktig och att resultatet spelar roll. Det är projektledarens uppgift att uppmuntra, tillvarata och vidareutveckla andras idéer för att skapa det här viktiga engagemanget för projektet (Tonnquist, 2007).

Briner, Geddes och Hastings tar i sin bok (1999) upp tre olika sätt att motivera en projektgrupp. Det första är att ge medarbetarna insikter även om projektets bakomliggande grunder. I teaterbranschen skulle det här kunna vara att man påminner medarbetarna om publikens uppskattning av föreställning eller att man anställer unga talanger som påminner de äldre om den glädje man kände för arbetet i början. Den här informationen om projektets större syfte, menar författarna kommer att utlösa en ny drivkraft hos gruppen och öka deras prestationer. Ett annat tillvägagångssätt som tas upp för att skapa engagemang är att antyda för medarbetarna att det här projektet kan verka som en språngbräda för deras egna personliga mål. Att antyda att gruppens prestation kan ge möjligheter att utveckla sina egna mål och förverkliga sina egna ambitioner kommer

automatiskt att ge medlemmarna incitament att prestera sitt bästa. Det tredje och sista sättet för att motivera personalen som tas upp är att projektledaren själv visar sitt stora engagemang och intresse för projektet. Projektledaren bör markera sin vilja att driva igenom projektet genom att ge signaler som bekräftar att han eller hon själv är helt övertygad om projektets betydelse och att man ständigt söker efter effektivare arbetsmetoder (Briner *et al*, 1999).

Konflikter

I stort sett inget projekt, inom någon bransch, går att genomföra från början till slut utan några som helst konflikter (Tonnquist, 2007). Det här gäller även teaterbranschen där det är många olika viljor och kreativa mål som ska tillgodoses. Konflikter är dock, enligt Tonnquists bok *Projektledning* (2007), inget som man ska bli uppskrämd av. Konflikter kan rentav höja prestationen och effektiviteten genom att man på ett tidigt stadium ifrågasätter delar av projektet och problem kan rättas till. Vidare beskriver Tonnquist att konflikter ofta handlar om att medlemmarna i projektgruppen har olika åsikter om hur man ska planera projektet. Alla tycker ofta att sitt eget område är viktigast och således ska sättas i första rummet. Det kan också vara så att man har olika uppfattningar om mål eller tidsåtgång. Den svåraste konflikten, menar Tonnquist, handlar dock om hur man hanterar personliga relationer, vilka oftast kan ha sitt ursprung i händelser utanför projektet. Trots detta behöver de lösas för att samarbetet i projektet ska kunna fungera. Andra konflikter som kan ske är allianser i grupper. Vid internrekrytering av projektledaren kan det ibland uppstå problem då det finns kopplingar mellan ledaren och de som ska ledas. Tonnquist menar att det är viktigt att det finns en "luftspalt" mellan ledaren och gruppen för att det ska fungera optimalt. Allianser mellan ledaren och någon eller några av medarbetarna kan skapa konflikter och splittring i gruppen (Tonnquist, 2007).

Alla konflikter går inte att lösa, men det är nödvändigt för projektledaren och medarbetarna att kunna hantera dem om man ska bli framgångsrik i projektet. Man måste komma ihåg att man sällan kan få allt på det sättet man vill utan man måste lära sig att acceptera att det finns vissa brister (*Ibid*).

Kommunikation

För att i så hög grad som möjligt undvika konflikter och för att projektgruppen ska veta vad de ska göra, för att projektledaren ska ha kontroll och för att beställaren ska känna sig trygg krävs det enligt Tonnquist (2007) att det finns en fungerande kommunikation i projektet. Kommunikation ska ske både internt inom projektet och externt med andra intressenter (Tonnquist, 2007). I det här avsnittet intresserar vi oss dock för den inre kommunikationen.

Kommunikation handlar om att sprida och dela kunskap med andra. Det här är en av de mest centrala delarna i projektledarens arbete och projektledarens förmåga att kommunicera är avgörande för projektets framgång (*Ibid*).

Då man talar om kommunikation måste man enligt Segerfeldt (2002) skilja mellan kommunikation och information. Vid information "berättar" projektledaren hur

något ligger till och nöjer sig med att kontrollera om medarbetarna har förstått budskapet. Vid kommunikation däremot krävs det att medarbetarna agerar på det projektledaren har sagt och att man utvecklar en dialog. Det kan verka som att det ena förutsätter det andra men skillnaden är egentligen ganska stor; man kan säga att information är en slags arbetsuppgift medan kommunikation är ett slags arbetssätt (Segefeldt, 2002). I teaterbranschen är det viktigt att man kommunicerar, då det finns många viljor och många olika intressen att samordna. Att lyssna och vara öppen i sin kommunikation är nödvändigt för att arbetet och relationerna mellan olika grupper ska fungera. Det är i teaterbranschen, precis som i andra yrken, viktigt att olika specialister intresserar sig för varandras uppgifter i strävan att nå bästa resultat. Detta sker genom öppna diskussioner präglade av konstruktiv kritik och där alla tänker på gruppens bästa och alla kan få sina åsikter respekterade (Briner *et al*, 1999).

5. Analys

I det här kapitlet presenterar vi förslag på hur man skulle kunna effektivisera arbetet inom teaterbranschen. Genom att implementera de teorier som vi har lagt fram i föregående kapitel på det empiriska materialet skapar vi en grund för de slutsatser vi presenterar i det avslutande kapitlet.

5.1. Förutsättningar för projektledare inom teaterbranschen

I empirin framgick att man inom teaterbranschen ofta anser att det är viktigare att projektledaren har praktisk erfarenhet av branschen än någon form av administrativ utbildning. På Nöjesteatern visade det sig dessutom även vara vanligt att projektledaren innehade en annan roll utöver rollen som ledare för projektet, exempelvis som artist vilket var fallet under uppsättningen av High School Musical. Producenten beskriver hur han föredrar att ha en projektledare som är med under föreställningarna och som har tidigare erfarenheter från någon form av serviceyrke, eftersom det är människor som agerar såväl på som framför och bakom scenen. Den teori vi presenterade i föregående kapitel visar emellertid på att det är viktigt att projektledare inte glömmer bort sin ledarroll då det i Sverige är vanligt att projektledaren tonar ned sin auktoritära ställning och istället många gånger ser sig själv som en del av gruppen (Briner *et al*, 1999, Tonnquist, 2007). Det här är något vi känner igen från våra intervjuer där projektledaren beskriver svårigheterna med att även vara en av artisterna då det ibland kan bli lite för lätt att be om hjälp med alla möjliga frågor. Projektmedlemmarna beskriver hur man anser att relationen till projektledaren är av en vänskaplig karaktär snarare än att man ser denne som en överordnad. Man ser projektledaren som någon som står på deras sida i förhållande till producenten. Även producenten beskriver relationen till projektledaren som vänskaplig även om deras förhållande verkar något mer hierarkiskt. Producenten beskriver vidare hur han anser att projektledaren är hans förlängda arm. Detta är en intressant iakttagelse då såväl projektledarens underordnade som överordnade ser denne som sin representant mot respektive parter, något som eventuellt kan medföra att projektledaren "hamnar i kläm".

Kunskaper och egenskaper

Producenten förklarar hur han eftersöker projektledare som är strukturerade och har människokännedom. Han beskriver även att eftersom det är upplevelser som produceras är det viktigt att projektledare har en viss insikt i branschen. Inom art management är projektledarrollen enligt Chong (2002) komplex, vilket beskrevs i

teorikapitlet, då allt denne gör inte bara måste vara finansiellt ansvarsfullt eftersom det även finns en kreativ ansvarskomponent. Chong menar att det inte går att göra avkall på upplevelsen. Detta medför att projektledaren inom teaterbranschen måste ha andra kvaliteter och egenskaper än projektledare inom traditionell produkttillverkning för att kunna göra ett bra jobb. Det finns en balansgång mellan att vara rationell och produktiv och samtidigt uppnå de konstnärliga målen och ta hänsyn till kreativa visioner.

De kunskaper och egenskaper projektmedlemmarna beskrev som viktiga var framförallt lyhördhet och neutralitet. Man menar att projektledaren måste kunna lyssna till vad alla säger och kombinera allas olika åsikter. Även projektledaren själv uttryckte hur viktigt det är att hon ser till att även de som inte syns och hörs mest får tillräckligt med resurser för att kunna göra sitt bästa för att hans eller hennes arbete ska bli så bra som möjligt. Flera av intervjurespondenterna förklarade även vikten av att projektledaren har insikt i samtliga sektioners arbete. Något annat som betonades var hur viktigt det är att en projektledare klarar av ett högt tempo och kan ha många bollar i luften; ”få saker gjorda när man säger det”. Det framgick även att man ansåg att konfliktlösning och skapande av harmoni i gruppen är projektledarens uppgift. Det är vidare viktigt att projektledaren har en bra kommunikationsförmåga för att kunna skapa den smidiga och effektiva grupp som man eftersträvar. Projektledaren måste vara medveten om skillnaden mellan information och kommunikation. Det är viktigt att det blir en dialog och att projektmedlemmarna agerar på det projektledaren förmedlar för att arbetet ska kunna fungera effektivt.

I teorikapitlet beskrivs hur man som ledare förväntas att vara något av en allkonstnär. Förutom att vara en produktiv, kvalitetsorienterad och resultatnriktad ledare måste man även kunna inspirera och motivera människor och hantera konflikter och relationer (Forsberg *et al*, 2004). Detta stämmer i hög grad in på teaterbranschen vilket framgår tydligt av projektmedlemmarnas beskrivning av viktiga egenskaper hos projektledaren. Han eller hon ska inte bara vara lyhörd och neutral utan även ha en god insikt i samtliga medarbetares arbetsområden och klara av ett högt tempo, samt vara den som löser konflikter och skapar harmoni i gruppen. För att klara av detta komplexa arbete och kunna fungera som en framgångsrik och uppskattad projektledare måste man enligt Tonnquist (2007) kunna leda sig själv, veta vem man är och känna sig bekväm i ledarrollen. Det är först då man har utvecklat sitt personliga ledarskap som man kan bli en bra ledare för andra. Här kan det finnas en del att arbeta på inom teaterbranschen då ledarskapet för projekt inom Nöjesteatern, enligt vår uppfattning, inte verkar vara något som arbetats igenom och diskuterats utan snarare inträffat naturligt då man helt enkelt måste utse någon till projektledare.

Motivation

Då många inom teaterbranschen strävar efter att få så mycket resurser som möjligt för att kunna utföra sitt jobb på bästa sätt, måste projektledaren ha förmåga att kunna motivera medarbetarna att ta sig över hinder som tidspress och brist på resurser och lägga energi även på saker som kanske inte gynnar var och en personligt. Att motivera personalen att under vissa perioder arbeta med en väldigt hög intensitet för att klara de här utmaningarna är enligt Kotter (1990)

projektledarens roll och en viktig del i ledarskapet. Att skapa motivation och arbetslust beskrevs vidare i teorikapitlet som projektledarens uppgift och essentiellt för att uppnå effektivitet (Segerfeldt, 2002). I teaterbranschen har oftast medarbetarna redan en stark drivkraft, då de arbetar med kreativa uppgifter och ofta har personliga incitament för att resultatet ska bli så bra som möjligt. Men precis som i många andra yrken, kan ett antal år i branschen dock få motivationen att vekna och bidra till att man gör avkall på sina prestationer. Här är det enligt oss särskilt viktigt för projektledaren att inte glömma bort sin ledarroll, att man fortsätter att motivera och inspirera medarbetarna till att inte göra avkall på prestationerna och således också på föreställningens kvalitet.

Det finns tre sätt att motivera projektgruppen som Briner *et al* (1999) tar upp. Det första är att ge medarbetarna insikter om projektets bakomliggande grunder, det andra är att antyda för medarbetarna att projektet kan verka som en språngbräda för deras egna personliga mål och det sista är att projektledaren själv visar sitt stora engagemang och intresse för projektet. Dessa metoder ser vi som oerhört relevanta för projektledare inom teaterbranschen. Engagemang hos projektledaren och kunskaper om vad publiken efterfrågar bör i hög grad ge projektmedlemmarna ytterligare motivation. En antydning om framtida möjligheter bör även det enligt oss skapa incitament att prestera så bra som möjligt.

Ledarskapsstilar

Den mix av ledarstilar som beskrevs i teorikapitlet (Goleman, 2000) är något vi anser att man inom teaterbranschen bör ta till sig och arbeta med för att få ett så effektivt ledarskap som möjligt inom projekten. De ledarskapsstilar vi anser vara aktuella för branschen är först och främst det visionära ledarskapet vilket beskrivs som inspirerande och empatiskt och får med sig medarbetarna mot gemensamma mål. Vidare kan ett coachande ledarskap användas för att motivera och hjälpa medarbetare att identifiera sina styrkor och svagheter. Ett samförstående ledarskap främjar harmoni och söker skapa relationer och slutligen syftar det demokratiska ledarskapet till att skapa lagarbete. Dessa ledarstilar fungerar, enligt oss, inom teaterbranschen bäst för att få ett positivt arbetsklimat. En ledare som inspirerar, motiverar samt främjar mål och lagarbete låter enligt oss ganska naturligt att eftersträva framför en ledare som ställer höga krav, övervakar och kontrollerar. Det här är i synnerhet viktigt inom teaterbranschen där man vill uppmuntra kreativitet och innovation och där medarbetarna i hög grad tar ansvar för sitt eget arbete.

5.2. Projektledarens roll i beslutsfattandet och i det administrativa arbetet

Under arbetet med empirin upptäckte vi att det rådde delade meningar om såväl vikten av att projektledaren är insatt i det administrativa arbetet inom organisationen som huruvida projektledaren har befogenhet att fatta beslut utan

producentens godkännande. Den övervägande delen ansåg dock att det är mycket viktigt att projektledaren kan fatta snabba beslut.

Beslutsfattande

Särskilt inom större teatrar verkar det vid en analys av vårt empiriska material som att det är av mycket stor vikt att projektledaren har möjlighet att fatta beslut av betydelsefullare karaktär. Det framgick emellertid att de flesta projektdeltagarna inom High School Musical ansåg att projektledaren borde kunna fatta beslut om produktionen, men att det kunde vara svårt när det gällde de konstnärliga delarna. Producenten beskrev att han medvetet valt att behålla ansvaret för såväl ekonomin som större beslut eftersom han ansåg att det fungerar bäst om han sköter dessa delar. Många intervjurespondenter antydde dock att det skulle vara lättare att ha en överordnad som man vet har befogenhet att besluta i alla frågor gällande projektet.

Det beslutsflöde som beskrivs i teorikapitlet; från *om* projektet ska genomföras till *hur* det ska genomföras, övergången från planering till förverkligande av projektet, när det är dags att lämna över projektet och beslutet om att ansvaret för projektet levererats till beställarna, är något producenten är och bör vara ansvarig för. Här anser vi dock att projektledaren bör få vara delaktig i större mån än vad denne verkar vara inom teaterbranschen. En större insyn i denna process bör enligt oss ge en god överblick över projektet och därmed bättre kunskaper om projektets mål vilket skulle kunna leda till ett effektivare och mer inspirerande ledarskap.

Det är svårt att generalisera beslutsfattandeprocessen för Julius Production till existerande teorier när det gäller detta område. Man kan inte säga att beslutsprocessen är specialiserad och att det rör sig om en traditionell organisation i tre nivåer där den högsta ledningen, mellanchefer och områdesansvariga fattar beslut inom sina respektive områden (Hatch, 2002). Även om det finns vissa hierarkiska tendenser inom organisationen då projektledarens befogenhet att fatta beslut i många fall är begränsad och denne måste ha producentens godkännande, är detta inte något producenten själv eftersträvar. Man kan i och med detta emellertid inte heller påstå att beslutsprocessen är helt och fullt decentraliserad, trots att producenten uttrycker att han låter alla bestämma ganska mycket själva och använda sitt sunda förnuft. Närmast tillhands ligger en jämförelse med den nya typ av organisation som beskrivs av Child, där man har färre hierarkiska nivåer och faktorer som kontroll och beslutsfattande är decentraliserade och baserade på omständigheter såsom mål. Han menar, som beskrivs i teorikapitlet, att brister såsom sena och felaktiga beslut kan uppstå vid kommunikationshinder på grund av hierarki eller då beslutsfattare finns på olika avdelningar vilka inte är integrerade.

När det gäller High School Musical framgår det att projektledaren har viss behörighet att bestämma över de konstnärliga ledarna, främst när det gäller ekonomiska frågor. Det vill säga när budgeten inte tillåter något visst moment. Någon ytterligare bestämmanderätt över dessa områden är dock inte aktuell då detta kräver djupare kunskaper inom respektive områden. När det gäller kostnadsmissiga beslut är befogenheten dock begränsad. Vi anser emellertid att

projekt inom teaterbranschen skulle kunna effektiviseras genom att ge projektledare ytterligare befogenhet att fatta beslut gällande administrativa frågor. Detta kräver i sin tur en större insikt i budgeten och ekonomin.

Insyn och delaktighet i budget, ekonomi och marknadsföring

När det gällde projektledarens delaktighet inom de administrativa områdena ansåg de flesta intervjurespondenterna att detta var producentens och ekonomiassistentens sak. Projektledaren uttrycker att hon, om hon enbart varit projektledare och inte även haft en artistroll, gärna velat vara mer involverad i de administrativa delarna av projektet. Producenten förklarar själv att han tror att han skulle vinna på att låta projektledaren vara med i budgetarbetet men att det inte funnits någon tid till detta.

Då det för privatteatrar som Nöjesteatern finns höga krav produktivitet och därmed på projektledaren att uppehålla en hög sådan i projektet, anser vi att projektledaren skulle kunna fungera effektivare och göra ett bättre jobb om denne hade en bättre insyn i ekonomin. Som vi beskrev i teorikapitlet är det oerhört viktigt för företag inom servicebranschen, vilket vi här liknar vid teaterbranschen, att inte låta den interna effektiviteten påverka den externa. Det vill säga att inte låta åtstramningar inom organisationen påverka kundernas kvalitetsupplevelse. Eftersom projektledaren är den person inom organisationen som har den största överblicken över projektet och dess samtliga delar skulle denne kunna bidra med värdefulla insikter i vilka områden som skulle drabbas minst av eventuella nedskärningar. Projektledaren har, som tidigare nämnts, även ett ansvar gentemot producenten att bibehålla en god produktivitet i projektet och har därmed behov av en viss insikt i den ekonomiska situationen.

Även om teaterbranschen i hög grad skiljer sig från den tillverkande industrin när det gäller exempelvis standardisering, anser vi att man skulle kunna effektivisera arbetet och uppnå en högre produktivitet om man tillämpade en del av de principer inom *lean production* som beskrevs i avsnitt 4.1. Även dessa principer utgår från att det viktigaste är att skapa värde för kunderna och man har ett syfte som är större än att tjäna pengar. Liker (2004) beskriver hur man bör länka samman människor och processer för att problem ska komma upp till ytan. Kommunikation och insyn i varandras arbete var två centrala frågor i våra intervjuer och något respondenterna ansåg vara mycket viktigt. Vidare redogör Liker för hur han anser att projektledaren bör rekryteras inifrån organisationen och känna till det dagliga arbetet. Detta är något man redan tillämpar på Nöjesteatern och anses som positivt av såväl producent som de övriga projektmedlemmarna i High School Musical. Den princip som påtalar vikten av att ledaren har kunskap om arbetet och företagets filosofi och även sprider detta till övriga i gruppen är emellertid något vi anser att man bör arbeta ytterligare med. Man bör även i högre mån arbeta med reflektion och ständig förbättring för att på det sättet bli en lärande organisation och därmed ta lärdom av tidigare produktioners utmaningar.

Då projekt ofta även har vissa externa krav att uppfylla gentemot säljarna av produktionen vilket behandlas under avsnittet om franchising i avsnitt 4.2, är det även i detta fall essentiellt att projektledaren känner till de förutsättningar och

fordringar som finns på projektet. En brist på kunskap om dessa krav skulle kunna leda till onödiga komplikationer vilka skulle kunna bli såväl kostnadskrävande som tidskrävande. Att, gemensamt med producenten, genomföra en kravanalys vid inledningen av projektet för att sammanställa krav, förväntningar och behov på projektet tror vi skulle kunna underlätta projektledarens fortsatta arbete.

Även marknadsföringen är något projektledaren menar att hon skulle vilja ta större del av om hon enbart fungerade som projektledare för produktionen. Hon förklarar att hon, eftersom hon varit med från början med exempelvis castingarbetet, vet vad som bör lyftas fram och framhävas i marknadsföringen av projektet. Också här kan teaterbranschen liknas vid servicebranschen och Grönroos beskriver hur gap i kundernas upplevda tjänstekvalitet kan uppstå då olika delar i processen inte stämmer överens. Om till exempel planeringen av marknadskommunikationen inte samordnas med verksamheten kan detta medföra att marknadsföringen inte stämmer överens med föreställningen kan detta leda till att teaterbesökarna blir besvikna och inte återkommer. Även här innehar projektledaren en värdefull position när det gäller insikt i produktionen och hur marknadsföringen skulle kunna se ut, vilket Rigmor Grönwall som nämnts ovan själv påpekar.

5.3. Målsättningar och strategi

I teorin beskrivs målsättningar inom projekt och deras funktioner för att driva företag och projekt framåt. Strategi och målsättningar är enligt Hagberg och Ljung (2000) både komplexa och svårdefinierade, men är viktiga delar när det handlar om att få medarbetarna i ett teaterprojekt att arbeta mot ett gemensamt mål. Målsättningar är emotions- och resultatbaserade, vilket för teaterprojekt är två olika måltyper som måste balanseras för att uppnå effektiva resultat.

Genom vår empiriska studie tolkar vi det som att High School Musical är ett projekt som inte fullt ut utnyttjar målsättningar och strategibildning för att driva projektet framåt. Ett teaterprojekt bör konkurrera med differentiering och det är därför viktigt att man är medveten om vad kunderna, publiken, vill ha. För produktionsbolaget Julius Production; producenten och projektledaren är det viktigt att man har *Total Consumer Responsivness*, alltså full insyn i projektets alla delar ur ett kundperspektiv (Grant, 2008). I ett teaterprojekt bör detta gälla för alla de delar som påverkar kundens helhetsintryck, det vill säga allt från hur man blir bemött i biljettkassan och av programförsäljarna till hur salongen ser ut och hur föreställningen motsvarar ens förväntningar.

Ett teaterprojekt kan tyckas ha ganska tydliga riktlinjer för hur man ska differentiera sig; med en bra föreställning som publiken vill se, men ledningen bör gå in djupare och analysera efterfrågan för att till fullo förstå och uppfylla kundernas önskemål och förväntningar. Ett problem som man kan utläsa ur empirin är den tidsbrist och den strama budget man har. En djupanalys av kundernas efterfrågan är både tidskrävande och kostsamt. Dessutom är det svårt att genomföra på grund av att man inom branschen arbetar i projektform. Det finns svårigheter med att genomföra analysen under förproduktionen eftersom det

då inte finns någon publik, när föreställningarna väl är igång och man har publik i salongen är det för sent. En omfattande marknadsundersökning skulle kunna vara ett alternativ, men kan vara både för kostsamt och för oprecist. En annan lösning hade varit om man genomför undersökningar bland publiken under pågående produktioner och på detta sätt får en inblick i vad publiken önskar. Ett problem med detta är att det finns risk för att det inte är samma typ av publik. Publiken som ser en fars kanske inte är intresserad av att se en musikal och vice versa.

Vi anser att projektledaren och produktionsbolaget tillsammans bör undersöka och analysera efterfrågan. I detta arbete finner vi att det finns två teorier att utgå från: *Key Success Factors* och *Conjoint Analysis* vilka beskrivs av Grant (2008). Med *Key Success Factors* ställer man sig två frågor och får svar på vad kunden vill ha och hur man ska uppfylla dessa önskningar. Detta är en metod som går relativt snabbt att genomföra och om projektledaren och producenten har känsla för publikens efterfrågan och önskemål så kan det vara en effektiv metod. Vi anser dock att man i ett teaterprojekt inte tvunget behöver göra en djup undersökning av efterfrågan utan att det kanske räcker om efterfrågan är genomtänkt och kommunicerad. *Conjoint analysis* är delvis en framarbetad efterfrågemall som därefter kontrolleras och fastställs genom en marknadsundersökning. Denna metod är att gå ett steg längre än *Key Success Factors*. Att kontrollera så att projektledaren och producenten uppfattat efterfrågan korrekt är ett bra sätt att skapa en bättre grund att stå på, men kräver mer kostnader och mer tid.

När man inför ett teaterprojekt har undersökt och analyserat vad kunderna vill ha, kan projektledaren med bra material i ryggen sätta upp och kommunicera hållbara och inspirerande mål för projektet. Därefter kan projektledaren arbeta tillsammans med de olika sektionerna för att sätta upp delmål och sektions mål. Målsättningen i ett teaterprojekt är begränsad. Man har vissa målsättningar, men arbetar inte aktivt med dem utan låter dem växa fram som en naturlig del av produktionen. Att arbeta mer aktivt med målsättning och analyser kan man skapa bättre förutsättningar och mer kontroll över projektet och dessutom ge medarbetarna en klar bild över hur producenten och projektledaren ser på resultatet av arbetet.

5.4. Styrning och lärande

I empirin beskrivs projektledarens styrning genom relationer med ensemble. Vi får intrycket av att det saknas en direkt styrning av medarbetare inom projektet. De olika sektionerna arbetar självständigt och genom samarbete mellan sektionerna. Projektledaren arbetar inte som ett styrande organ utan snarare som en samordnare och koordinator. Även om det inte finns en uttalad styrning inom projektet existerar emellertid ofta någon typ av kontrollorgan ändå. Det två kontrollsystemen som verkar vara mest applicerbara på ett teaterprojekt är HR-styrning samt kulturell styrning.

HR-styrning går enligt Merchant och Van der Stede (2007) bland annat ut på att man litar på personalens vilja att arbeta och deras avsikt att göra rätt för sig. Detta är en styrform som verkar passa bra in på ett teaterprojekt eftersom de anställda ofta har ett emotionellt band till produktionen och en vilja att leverera ett bra

resultat. En av anledningarna till att HR-styrning fungerar bra i ett teaterprojekt är att man har möjlighet att noggrant välja och placera personal i projektet samt att personalen ofta återkommer till den här typen av projekt, kanske även till samma arbetsplats, och är medvetna om vad som förväntas av dem.

Kulturell styrning bygger, som namnet säger, på kulturen i företaget på hur detta påverkar personalens arbete (Merchant och Van der Stede (2007)). Detta fungerar bra när projektet bygger på personalens emotionella band till projektet och resultatet. Detta är en beskrivning som passar väl in på ett teaterprojekt och vi anser att man bör utöva kulturell styrning i teaterprojekt för att uppnå önskade resultat. Vi anser att det finns två möjliga sätt att utöva kulturell styrning i ett teaterprojekt och en blandning av dessa bör vara ett bra sätt för projektledaren att styra på. Det första sättet är att kulturen i företaget kommer från ledningen. Detta beskrivs utförligare i teorin och kallas *Tone at the Top*. Det innebär att producenten och projektledaren lägger grunden för hur företagskulturen ska vara. I *High School Musical* verkar detta fungera väldigt bra och producenten känner sig delaktig och uppfattas som en del av ensemblen. Producenten uttrycker själv att han uppskattar att få komma till teatern och bara vara en del av projektet som alla andra. Det andra sättet är att man genom att majoriteten av medarbetarna har sin arbetsplats på teatern skapar en kultur eftersom man känner gemenskap och närhet. Denna typ av kulturell styrning, som innebär fysiska och sociala arrangemang, är ett bra sätt för projektet att naturligt skapa emotionella band till varandra och till projektet.

Både HR-styrning och kulturell styrning verkar redan förekomma i teaterprojekt, men detta bör uppmärksammas och genom att producenten och projektledaren är medvetna om förekomsten av styrsystemen kan man utnyttja och vidareutveckla dessa styrsystem och på ett effektivt sätt skapa ytterligare kontroll över projektet.

En fråga som kommer upp när man diskuterar kontroll är hur stram kontrollen egentligen bör vara. Är det verkligen optimalt att projektledaren har mycket kontroll eller känner sig personalen övervakade då och därmed mindre motiverade att arbeta? I ett teaterprojekt är nästan all personal frilansande och vana vid att arbeta med sin specialitet. Man räknar med att producent och projektledare litar på att alla gör ett bra jobb. I ett teaterprojekt känns det inte som att en stram kontroll är den optimala utan projektledaren bör enligt oss utöva en styrning som ger kontroll, utan att den uppfattas som stram av medarbetarna. När det gäller styrning av teaterprojekt måste projektledaren ständigt balansera mellan att styra och ha kontroll men att samtidigt inte uppfattas som för kontrollerande och övervakande av personalen.

6. Slutsatser

Här sammanfattas analyskapitlet till en kort redogörelse. Vi presenterar våra slutsatser samt förslag till vad vi anser är intressant för fortsatt forskning.

Vår främsta slutsats under arbetet med High School Musical är att projektledarens ledarskap bör vara tydligare, både för projektledarens egen trygghets skull samt för medarbetarnas känsla av sammanhang. För att uppnå ett mer distinkt och auktoritärt ledarskap anser vi att projektledaren endast bör inneha rollen som projektledare. Detta skulle göra att projektledaren behåller sitt avstånd till gruppen och därmed kan se arbetet utifrån ett större helhetsperspektiv.

Vi tror att om projektledaren skulle kunna fokusera enbart på sina projektledningsuppgifter och därmed ta större ansvar i beslutsfattande samt i det administrativa arbetet så skulle man kunna effektivisera arbetet och på så sätt inte göra några ekonomiska förluster. Eftersom projektledaren är den person inom organisationen som har den största överblicken över projektet och dess samtliga delar skulle denne kunna bidra med värdefulla insikter i vilka områden som skulle drabbas minst av eventuella nedskärningar. Projektledaren har, som tidigare nämnts, även ett ansvar gentemot producenten att bibehålla en god produktivitet i projektet och har därmed behov av en viss insikt i den ekonomiska situationen.

Vi anser alltså att projektledaren bör vara mer involverad i ekonomi, marknadsföring, målsättning och planering. Dessutom måste projektledaren få en större befogenhet vid beslutsfattande, vilket dels skulle ge en mer distinkt ledarroll hos projektledaren och dels ge upphov till ett effektivare arbete då projektledaren och medarbetarna skulle kunna undvika onödig osäkerhet i vissa frågor. Bättre formulerade och kommunicerade strategier och målsättningar är en annan viktig del för att projektledaren ska kunna utföra sitt jobb på ett effektivare sätt. Att veta hur projektet ligger till och var det är på väg är essentiellt för att projektledaren ska kunna känna trygghet i sin ledarroll och kunna få medarbetarna att känna mening med sina arbetsuppgifter.

Inom High School Musical-projektet, och enligt vår uppfattning, även andra projekt inom nöjesbranschen, finns det en hel del att jobba på då det gäller projektledarens ledarskap. Det är viktigt att man arbetar igenom och diskuterar vem projektledaren bör vara, vilka arbetsuppgifter denne ska utföra samt vad man vill att denne ska tillföra till projektet. Vi får känslan av att man bara tillsätter en projektledare för att det måste finnas någon på den positionen. Därmed vill vi inte lägga något ställningstagande i om projektledaren i just detta projekt har skött sina arbetsuppgifter på ett bra eller dåligt sätt. Vad vi menar är att en mer uttalad roll och en mer genomtänkt arbetsformulering för projektledaren skulle ge ett effektivare arbete och således mer framgångsrika teateruppsättningar.

6.1. Förslag till fortsatt forskning

Vi hoppas att denna uppsats kan ge inspiration till fortsatt forskning om projektledning inom teaterbranschen men även att den bidrar till en högre effektivitet i de projekt som tillämpar de slutsatser som vi har kommit fram till. Strategiformulering och målsättningar inom teaterbranschen kan vara ett intressant ämne för fortsatt forskning då vi inte har fördjupat oss i dessa ämnen i någon högre grad. Inom High School Musical hade det kunnat vara intressant att studera projektet ur en annan synvinkel än projektledarens, till exempel producentens. Detta hade kunnat ge helt andra resultat. Det hade också kunnat vara intressant att jämföra en privatteater som Nöjsteatern med en statlig motsvarighet.

Källförteckning

Publicerade källor

Axberg, C., Engström, A., Sernlund, A., Hemgren, A., Ottoson, M. (1999) *Franchising i praktiken*, Lund: Studentlitteratur

Briner, W., Geddes, M. och Hastings, C. (1999) *Projektledaren*, Stockholm: Svenska Förlaget

Bryman, A. och Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*,

Child, J. (2005) *Organization: Contemporary Principles and Practice*, Oxford, U.K: Blackwell

Chong, D. (2002) *Arts Management*, London: Routledge

Denhardt, R.B., Denhardt, J.V. (2008) *Konsten att leda*, Lund: Studentlitteratur

Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur

Forsberg, K., Olsson, P-O (2004) *Målbaserat ledarskap – Bli effektiv som ledare och chef*, Kristianstad: Bättre ledarskap

Goleman, D. (2000) Leadership that gets Results, *Harvard Business Review*, Mars-April

Grant, R.M. (2008) *Contemporary Strategy Analysis*, Oxford: Blackwell Publishing Ltd

Grönroos, C. (2008) *Service Management och Marknadsföring – Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*, Malmö: Liber AB

Hagberg, B. och Ljung, A. (2000) *Projekt är människor*, Uppsala: Konsultförlaget

Hatch, M-J (2002) *Organisationsteori, moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Lund: Studentlitteratur

Jansson, T. och Ljung, L. (2004) *Projektledningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur

Kotter, J.P. (1990) *A Force for Change – How Leadership Differs from Management*, New York: The Free Press

Lindberg, C. och Rundkvist, P. (1999) *Projektverkaren*, Göteborg: Bokförlaget Korpen

Liker, J. (2004) *The Toyota Way – 14 Principles from the Worlds Greatest Manufacturer*, McGraw Hill

Merchant, K.A. och Van der Stede, W.A. (2007) *Management Control Systems*, Harlow: Prentice Hall

Rienecker, L. och Jörgensen, P.S. (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Lund: Liber AB

Segerfeldt, C-H (2002) *Ledarskap stavas kommunikation*, Malmö: Liber Ekonomi

Tonnquist, B. (2007) *Projektledning*, Stockholm: Bonnier Utbildning

Elektroniska källor

Nationalencyklopedin, NE.se1: <http://www.ne.se/artikel/274269/274269> - 2008-11-27

Nationalencyklopedin, NE.se 2: <http://www.ne.se/artikel/174138> - 2008-12-15

Julius AB: <http://www.juliusab.se/> - 2008-12-19

Muntliga källor

Föreläsningar

Nadja Sörgärde, *föreläsare vid ekonomihögskolan, Lunds Universitet*, 2008-11-07

Intervjuer

Rigmor Grönwall, *projektledare High School Musical*, Malmö (2008-11-22)

Julius Malmström, *producent High School Musical*, Alnarp (2008-11-24)

Anita Agerlo, *maskör High School Musical*, Malmö (2008-11-23)

Av anonymitets skull namnger vi inte övriga intervjurespondenter.

Bilaga 1

Intervjuguide: Ensemble, scenmästare, maskör

Namn:

Arbetsuppgift:

Vanligaste orsaken till kontakt med projektledaren:

Projektledarens arbetsuppgifter

Vad anser du är projektledarens arbetsuppgifter?

Hur ser dina dagliga kontakter med projektledaren ut?

Anser du att projektledaren borde ha fler eller färre arbetsuppgifter? Vilka? Varför?

Påverkar projektledarens beslutsfattandeförmåga dig och ditt arbete? (Tar det lång tid? Kan projektledaren ta beslut om dina arbetsuppgifter?)

Anser du att projektledaren kan ta de beslut som är nödvändiga? (Via producenten)

Hur fungerar projektledaren som samordnare av olika intressen?

Får alla den tid och de resurser som behövs?

Hur påverkar schemalagningen dig?

Problem

Vilka problem anser du finns och uppstår i ett teaterprojekt?

Känner du igen dessa problem från andra projekt som du har arbetat med?

Hur påverkar dessa problem ditt arbete?

Ser du några direkta lösningar på dessa? (T.ex. att du skulle ha mer tid?)

Hur upplever du din relation med projektledaren? (Chef? Vän?)

Är det vanligt att det uppstår konflikter i gruppen?

Var uppstår konflikterna?

Blir det konflikter inom de olika sektionerna eller är det oftast konflikt mellan dessa?

Hur fungerar projektledaren i konfliktsituationer? (Konflikter med projektledaren och mellan andra parter)

Har projektledaren del i utvecklingen av gruppsammanhållning och harmoni inom gruppen?

Projektledarens roll

Anser du projektledaren vara en del i gruppen eller är han eller hon mer som en utomstående samordnare?

Hur ser du på att projektledaren kan ha arbetstuppgifter utöver projektledarrollen och därmed ha olika intressen? (Skådespelare och projektledare?)

Vilka kunskaper eller egenskaper anser du är viktiga att projektledaren besitter?

Intervjuguide: Projektledare Rigmor Grönwall

Arbetsuppgifter

Vilka är dina tilldelade arbetsuppgifter?

Hur ser en vanlig dag ut för dig?

Anser du att det tillkommer uppgifter utöver de du hade förväntat dig innan du började som projektledare?

Har du någon del i marknadsföringen? Pressen? Hemsida?

Har du någon del i det ekonomiska arbetet?

Hade det förenklats ditt arbete om du var mer eller mindre insatt i det ekonomiska arbetet?

Vilka beslut känner du dig inte behörig att fatta utan producenten eller annan person?

Upplever du det som ett problem att du inte är behörig i vissa fall?

Kan tidspress vara ett problem vid beslutsfattande? T.ex. att du tvingas fatta beslut som du egentligen inte är behörig att fatta eller att processen vid beslutsfattande tar onödigt lång tid för att du måste gå till dina över- /underordnade?

Hur gör du, rent praktiskt för att samordna alla människors tid?

Hur lägger man schemat? Hur går själva schemalägningsprocessen till?

Problem

Vilka problem finns i organisationen? Hur uppstår dessa?

Känner du igen dessa problem från andra projekt som du har arbetat med?

Hur påverkar dessa problem ditt arbete?

Ser du några direkta lösningar på dessa? (T.ex. att du skulle ha mer tid?)

Hur samordnar du olika intressen i organisationen? Uppstår det några problem här? Egoistiska och prioriterar sina egna områden?

Hur upplever du kontakten och relationen med människorna du jobbar med?

Är det en speciell typ av människor? Vad karaktäriserar den här typen av yrkesmän?

Är det vanligt att det uppstår konflikter i gruppen?

Var uppstår konflikterna?

Blir det konflikter inom de olika sektionerna eller är det oftast konflikt mellan dessa?

Hur delaktig är du i konfliktlösande?

Är konfliktlösande en del av ditt jobb?

Hur delaktig är du i skapandet av harmoni i gruppen?

Har du någon speciell strategi för att få till en bra gruppdynamik?

Är det du som har huvudansvaret för att alla mår bra och känner sig delaktiga i gruppen?

Projektledarens roll

Anser du dig själv vara en del i gruppen eller är du mer som en utomstående samordnare?

Känner du dig som en chef? Ledare eller samordnare?

Är det ett problem att du också är med i ensemblen?

Personlig relation till ensemblen vs. professionell chef?

Finns det svårigheter att kombinera att vara en bra teammedlem i ensemblen och förespråka deras intressen samtidigt som du måste se till din roll som hela gruppens ledare?

Har du någon slags utbildning i ledarskap eller projektledning?
Vilka kunskaper känner du att du saknar i din projektledarroll?
Känner du dig någon gång osäker i din projektledarroll?
Känner du dig delaktig och informerad om mål som sätts upp för projektet?

Intervjuguide: Producent Julius Malmström

Vilka är dina arbetsuppgifter?

Projektledarens arbetsuppgifter

Enligt dig, vilka är projektledarens arbetsuppgifter?

Hur ser projektledarens roll ut i "kontorsarbetet"?

Hur ser dina dagliga kontakter med projektledaren ut?

Hur ser du på beslutsfattandet i organisationen? Vem tar de viktiga besluten?

Anser du att projektledaren kan ta de beslut som är nödvändiga?

Hur fungerar projektledaren som samordnare av olika intressen/åsikter?

Problem

Vilka problem anser du finns och uppstår i ett teaterprojekt?

Hur påverkar dessa problem ditt arbete?

Ser du några direkta lösningar på dessa?

Hur underlättar projektledaren ditt arbete när det gäller tid och planering?

Planering

Hur fungerar projektledaren som samordnare och tidsplanerare?

Hur fungerar schemaläggningen?

Relationer

Hur upplever du din relation med projektledaren? (Underordnad? Vän?)

Är det vanligt att det uppstår konflikter i gruppen?

Var uppstår konflikterna?

Hur fungerar projektledaren i konfliktsituationer? (Konflikter med projektledaren och mellan andra parter)

Har projektledaren del i utvecklingen av gruppsammanhållning och harmoni inom gruppen?

Anser du att det finns någon slags hierarki inom projektet?

Projektledarens roll

Anser du projektledaren vara en del av gruppen eller är han/hon mer som en utomstående samordnare?

Hur ser du på att projektledaren kan ha arbetsuppgifter utöver projektledarrollen och därmed ha olika intressen? (Skådespelare och projektledare?)

Vilka kunskaper eller egenskaper anser du är viktiga att projektledaren besitter?

Hur tror du att man skulle kunna effektivisera projektledarens arbete?

Bilaga 2

Enkät

Jag är Man Kvinna

Min position/arbetsuppgift på teatern är: _____

Gradera problemen nedan från 1 till 5 där
1 = Inget problem alls och 5 = Mycket stort problem

Upplever du att det uppstår problem inom följande områden?

Kommentera gärna era svar!

Kommentarer:

Tidspress

Korta repperioder	1	2	3	4	5
Stress eller oro	1	2	3	4	5
Svårigheter med att hinna färdigt med arbetsuppgifter	1	2	3	4	5
Problem med koordinering av olika delar av projektet	1	2	3	4	5

Planering

Schema	1	2	3	4	5
Schemaläggning	1	2	3	4	5
Obekväma arbetstider	1	2	3	4	5
Svårigheter med att tyda schemat	1	2	3	4	5
Dubbelbokningar	1	2	3	4	5
Tidpunkt för utdelning av schemat (förseningar, för tidigt)	1	2	3	4	5
Ineffektiv väntetid ("Dötid")	1	2	3	4	5
Force majeure, oförutsedda händelser som påverkar planeringen (sjukdom, skada, mm.)	1	2	3	4	5

Relationer

Konflikter	1	2	3	4	5
Konfliktlösning	1	2	3	4	5
Projektledarens konfliktlösning	1	2	3	4	5
Mobbning	1	2	3	4	5
Samarbete mellan olika sektioner	1	2	3	4	5
Samarbete inom sektioner	1	2	3	4	5
Orättvis behandling	1	2	3	4	5
Sammanhållning och gruppdynamik	1	2	3	4	5

Kommunikation

med producenten	1	2	3	4	5
med projektledaren	1	2	3	4	5
med ensemblen	1	2	3	4	5
med konstnär/igledare (regissör/koreograf)	1	2	3	4	5
Annan sektion: _____	1	2	3	4	5

Organisationen

Samordning mellan olika sektioner	1	2	3	4	5
Hierarki inom projektet (tydliga avgränsningar till över- underordnade)	1	2	3	4	5
Otydliga ansvarsförhållanden	1	2	3	4	5

Otrygga anställningsformer pga projektarbete 1 2 3 4 5

Anser Du att det finns fler problem inom en teateruppsättning, som inte nämnts ovan?

Om ja, förklara nedan!

Gradera situationerna nedan från 1 till 5 där

1 = Helt oviktigt 5 = Mycket viktigt

Vad anser du är viktigt i en projektledares arbete?

Kommentera gärna era svar!

Kommentarer:

Planering

Medverkan i projektets förarbete (före repperioden)	1	2	3	4	5
Medverkan vid audition	1	2	3	4	5
Medverkan i schemaläggning	1	2	3	4	5
Samordning	1	2	3	4	5
Ansvarsfördelning	1	2	3	4	5

Relationer

Rollen som konfliktlösare	1	2	3	4	5
Skapa harmoni i gruppen	1	2	3	4	5
Länken mellan de olika sektionerna	1	2	3	4	5
Samordna olika instressen	1	2	3	4	5
Vänskap mellan anställda och projektledare	1	2	3	4	5
Auktoritet hos projektledaren	1	2	3	4	5

Kommunikation

med producenten	1	2	3	4	5
med projektledaren	1	2	3	4	5
med ensemblen	1	2	3	4	5
med konstnärligledare (regissör/koreograf)	1	2	3	4	5
med kunderna (publiken)	1	2	3	4	5
med underleverantörer	1	2	3	4	5
Annan sektion: _____	1	2	3	4	5

Administrativt arbete

Medverkan i budgetarbetet	1	2	3	4	5
Medverkan i marknadsföringsarbetet	1	2	3	4	5
Presskontakter	1	2	3	4	5
Biljettförsäljning	1	2	3	4	5
Ansvarig för löneutbetalningar	1	2	3	4	5

Kunskap

om arbetet i de olika sektionerna	1	2	3	4	5
om projektarbete	1	2	3	4	5
om ledarskap	1	2	3	4	5
om ekonomi	1	2	3	4	5
om gruppsamverkan	1	2	3	4	5

Övrigt

Ordningsman (kontroll av närvaro, mm.)	1	2	3	4	5
Regelsättare (rutiner, mm)	1	2	3	4	5
Medverkan i det konstnärliga arbetet	1	2	3	4	5
Beslutsfattare i de konstnärliga delarna	1	2	3	4	5
Social kompetens	1	2	3	4	5

Medverkan och närvaro efter premiären

1 2 3 4 5

Anser Du att det finns fler viktiga arbetsområden/uppgifter för projektledaren

inom en teateruppsättning, som inte nämnts ovan?

Om ja, förklara nedan!



***Tack för
hjälpen!***

Bilaga 3

Informationsbrev till personal på Nöjesteatern



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet



Undersökning av projektledarens roll i teaterbranschen

Nästa helg, den 22 och 23 november, kommer vi att besöka er på Nöjesteatern. Vi genomför en studie vid Lunds Universitet som handlar om projektledarens roll i en teateruppsättning (musikaler, teatrar, mm.) och använder High School Musical och Julius Production som fallföretag. Vi kommer att dela ut en enkät till samtliga med frågor som vi är tacksamma om vi får svar på. Vi kommer även att intervjua vissa personer, dessa tar vi kontakt med i veckan som kommer.

Tack på förhand!

Emelie Malmström, Hanna Vahlstedt och Caroline Hildemo

Bilaga 4

Introduktionsbrev till enkät

Enkät

- En studie av projektledarens roll i teaterbranschen



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Hej High School Musical-gänget!

Med denna enkät vill vi få en inblick i hur projektledning i teateruppsättningar (musikaler, teatrar m.m.) fungerar. Vi vill få kunskap om hur ni arbetar och ser på de utmaningar som kan uppstå i denna typ av projekt. Eftersom vi vill få ett allmänt perspektiv på projekt i teaterbranschen önskar vi att ni, i största möjliga mån svarar, inte bara utifrån High School Musical-projektet, utan även har andra uppsättningar som ni har arbetat med i åtanke. Denna enkät handlar alltså inte om Rigmor Grönwall utan om projektledare för nöjesuppsättningar i allmänhet. Svaren kommer att behandlas konfidentiellt och det är bara vi själva och våra handledare på ekonomihögskolan som kommer att ta del av enkätsvaren. I uppsatsen kommer svaren att sammanställas och redovisas helt anonymt.

För att ni ska tolka enkäten korrekt, definierar vi två begrepp nedan:

Projekt: *En teateruppsättning, alltså en musical, teater eller liknande uppsättning, som sträcker sig över en begränsad tidsperiod.*

Sektion: *En avdelning inom projektet med avgränsade arbetsuppgifter, till exempel kostymavdelningen och sminkavdelningen.*

Ringa in eller stryk under det svarsalternativ som passar dig bäst. Välj bara ett alternativ.

Tack för att ni hjälper oss med vår undersökning!

Emelie, Hanna och Caroline