



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet  
Företagsekonomiska institutionen

## **Utmaningar för ledarskapet i en konstnärlig organisation**

- Hur ett urval av ledningsgruppen på Malmö Opera använder ledarskap i arbetet med mål och visioner

**Handledare:**  
Carl-Michael Unger  
Elisabeth Kjellström

**Författare:**  
Jessica Lemner  
Magnus Nilsson

## Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Utmaningar för ledarskapet i en konstnärlig organisation – Hur ett urval av ledningsgruppen på Malmö Opera använder ledarskap i arbetet med mål och visioner
Seminariedatum:	2009-06-05
Ämne/kurs:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
Författare:	Jessica Lemner, Magnus Nilsson
Handledare:	Carl-Michael Unger Elisabeth Kjellström
Examinator:	Christer Kedström
Fem nyckelord:	ledarskap, mål, vision, föreställningar, utmaningar
Syfte:	Att studera hur nyckelpersoner på Malmö Opera använder sig av ledarskap för att leda anställda mot mål och visioner
Metod:	Vår metod inriktar sig på att testa teorier i ledarskap på Malmö Operas verklighet. Detta genom att analysera teorierna mot det intervjumaterial vi insamlat av nyckelpersoner från Malmö Operas ledningsgrupp
Teoretiskt perspektiv:	För att studera ledarskap definierar vi först ledarskap för att sedan se på mer teorier om ledarskap, mål, visioner och föreställningar om ledarskap
Empiri:	Fyra nyckelpersoner från ledningsgruppen besvarar frågor om ledarskap. Materialet baseras på

intervjuer och sammanfattas under några genomgående teman. Dessa teman besvarar frågor som rör nämnda ledarskapsteorier

**Resultat:**

Studien visar att ledare inom Malmö Opera är försiktiga med att sätta alltför precisa mål och visioner åt andra anställda. Ledarna uppfattar istället sitt ledarskap som att vara den som stöttar och ger utrymme för konstnärlig frihet under ansvar

## Abstract

Title:	Challenges in cultural organisation for leadership -How leaders from the steering group at Malmö Opera drive their organization to fulfill goals and visions
Seminar day:	2009-06-05
Course:	FEKK01, Degree project undergraduate level, Business Administration, 15 University Credits Points
Authors:	Jessica Lemner, Magnus Nilsson
Advisors:	Carl-Michael Unger Elisabeth Kjellström
Examinator:	Christer Kedström
Key Words:	leadership, goal, vision, perceptions, challenges,
Purpose:	To analyze how key figures from the directorate uses leadership to lead the employees towards goals and visions
Methodology:	Our methodology tests theories in leadership on the reality of Malmö Opera. This is done by analyzing the theories with the material gained through interviews with key figures in the directorate of Malmö Opera
Theoretical perspective	To analyze leadership we start by defining leadership and continue by looking closer at theories on leadership, goals, visions and ideas on leadership

Empirical foundation:

Four key figures from the directorate answers our questions about leadership. The material is based on intervjues and is presented under consistant topics throughout the text. These topics answers our questiuons regarding theories about leadership

Conclusions:

The thesis concludes that leaders at Malmö Opera rather avoids making to precice goals and visions for other employees. Leaders tend to percieve their role as leaders as being the one who supports and give play for artistical creativity under responsibility

# Innehållsförteckning

<b>1. VARFÖR STUDERA LEDARSKAP PÅ MALMÖ OPERA?</b> .....	7
1.1 KONSTIGA DEFINITIONER .....	7
1.2 VARFÖR ÄR MALMÖ OPERA SPÄNNANDE? .....	7
1.3 ÄGARDIREKTIVET .....	9
1.4 PROBLEMDISKUSSION .....	10
1.5 FRÅGESTÄLLNING OCH SYFTE .....	11
1.6 AVGRÄNSNINGAR .....	11
1.7 DISPOSITION .....	12
<b>2. HUR VI GÅTT TILLVÄGA</b> .....	13
2.1 UNDERSÖKNINGSMETODENS UTGÅNGSPUNKT .....	13
2.2 ATT VÄLJA ORGANISATION .....	15
2.3 INSAMLINGSTEKNIKEN.....	17
2.4 URVAL AV RESPONDENTER OCH GENOMFÖRANDE AV INSAMLING.....	17
2.5 METODKRITIK.....	19
<b>3. OLIKA SÄTT ATT SE PÅ LEDARSKAP OCH ARBETE MOT MÅL OCH VISIONER</b> .....	20
3.1 DEFINITIONER AV LEDARSKAP .....	20
3.2 TEORIER OM LEDARSKAP .....	22
3.3 UTIFRÅN SINA FÖRESTÄLLNINGAR OCH FANTASIER TOLKAR MAN SIN ROLL SOM LEDARE.....	23
3.4 TEORIER OM MÅL OCH VISIONER.....	25
<b>4. HUR LEDARE PÅ MALMÖ OPERA SER PÅ SITT LEDARSKAP</b> .....	28
4.1 GÖRAN K JOHANSSON - VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR .....	28
4.2 LARS TIBELL - OPERACHEF .....	31
4.3 PER-OLA NILSSON - ORKESTERCHEF .....	35
4.4 BO PALMQVIST - TEKNISK CHEF .....	39
<b>5. HUR LEDARNAS SVAR KAN BETRAKTAS I FÖRHÅLLANDE TILL TEORIerna</b> 42	
5.1 KAN RESPONDENTerna SES SOM LEDARE?.....	47
5.2 HUR UTÖVAS LEDARSKAPET?.....	48
5.3 UTIFRÅN SINA FÖRESTÄLLNINGAR OCH FANTASIER TOLKAR MAN SIN ROLL SOM LEDARE.....	50
5.4 HUR ARBETAR LEDARE MED MÅL OCH VISIONER? .....	51
<b>6. VAD KAN DÅ SÄGAS OM LEDARSKAP PÅ MALMÖ OPERA?</b> .....	53
6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	55

# 1. Varför studera ledarskap på Malmö Opera?

---

Under detta kapitel presenteras varför Malmö Opera är intressant att studera för en företagsekonom. En definition av konstnärliga organisationer inleder kapitlet. Eftersom konstnärliga mål är tyngdpunkten i kulturella organisationer diskuteras hur denna aspekt kan vara intressant i en uppsats som vill studera ledarskap. Officiella uttalanden från ledare på Malmö Opera presenteras genom utdrag från Malmö Operas hemsida och från ägardirektivet. Uttalandena ger en utgångspunkt för läsaren vilka mål och visioner ledningsgruppen på Malmö Opera har att jobba med. Slutligen presenteras syfte, avgränsningar och disposition.

---

## 1.1 Konstiga definitioner

Innan vi går vidare är det på sin plats att redogöra vad vi menar med viktiga begrepp i uppsatsen. Vi börjar med konstnärliga organisationer. Med ordet konstnärlig menar vi en verksamhet som är inriktad mot att skapa konst, i detta fall opera, med allt som tillhör i form av musik, agerande, scenografi osv. På liknande sätt definierar Stenström (2000, s. 26) konstnärliga organisationer som institutionsteater. Vi kallar inte Malmö Opera och Musikteater AB (hädanefter Malmö Opera) för ett företag. Bolagsformen är endast en formsak och uttrycks som en säkerhetsåtgärd från ägaren, Region Skåne och Malmö Stad. Först och främst för att kunna få de ekonomiska signaler som bolagsformen är förknippad med. Det andra syftet är att de vill ha organisationens kassa separerad från förvaltningarnas gemensamma så att operan inte börjar håva pengar som man egentligen inte tilldelats (Johansson, 2009). Nästa begrepp är kultur. Detta kommer att användas i sin breda definition och syfta på kultursektorn som helhet.

## 1.2 Varför är Malmö Opera spännande?

*”Malmö Opera är en mötesplats för publik, artister och konstnärer som vill se vår tids musikedramatik utvecklas. Vårt mål är att vara ett centrum för morgondagens musikteater med utveckling av högklassig musikteater för alla – såväl barn och ungdomar som vuxna. Vår verksamhet är synonym med mångfald, förnyelse, kvalitet, gästfrihet, öppenhet och nyfikenhet. Och vi strävar ständigt efter att finna och erövra ny publik.”*  
([www.malmoopera/d/1/33.se](http://www.malmoopera/d/1/33.se))

En mötesplats, ett centrum, för alla som vill vara med och uppleva musikteaterns utveckling. En verksamhet som drivs av nyfikenhet, mångfald och förnyelse. En verksamhet där en lyckad föreställning enligt operachefen Lars Tibell är något som berör och få folk att tänka. En mötesplats där tanken är att publiken ska ges en extraordinär upplevelse de aldrig kommer att glömma. Det som uttrycks ovan i det officiella uttalandet från hemsidan avspeglar varför verksamheten finns till och vilka förhoppningar som finns. Malmö Opera verkar inte med främsta mål att driva in vinst till sina aktieägare. Främsta målet är istället att utveckla musikteatern och tillgängliggöra dess utbud. Det är just detta som vi ser karaktäriserar konstnärliga organisationer, att de ofta är inriktade mot att i första hand uppnå kvalitativa mål såsom förmedling och utveckling av olika konstformer. I den meningen står detta huvudmål i en intressant kontrast mot de ofta kvantitativa mål som näringslivet sätter upp för sina verksamheter. Detta är en utmaning för Malmö Operan att allt ifrån ledarnas huvudsakliga uppgifter, ledningsgrupper till mål kan delas upp i både ekonomiska och konstnärliga termer.

Det som gör det speciellt att studera organisationen är att opera är den mest komplicerade organisationen av alla kulturverksamheter (Engström, 2009). Operan är en utvidgad form av teater vars föreställningar inte bara innefattar skådespelare, utan även sångare, balett, kör och orkester för att inte nämna alla yrkeskategorier som inte agerar direkt på scenen. Vi såg det som en rolig möjlighet att fördjupa sig i en sådan institutionaliserad konstnärlig organisation. Det är också intressant att studera hur det påverkar ledarskapet, mål och visioner att det finns så många yrkesgrupper under ett och samma tak. För oss författare personligen kände vi att det var viktigt att studera en organisation vi själva var fängslade av. Vi fascineras av Malmö Operas mäktiga intryck och framförallt dess betydelse för kulturlivet.

Att studera ämnet Arts Management är inspirerande för en företagsekonom på flera sätt. Speciellt eftersom det ger en möjlighet att fördjupa sig i en organisationsform som skiljer sig från näringslivets organisationsformer på flera sätt. Efter tre år på vår ekonomiska utbildning har vi redan stor kunskap om och många exempel från hur det ser ut i näringslivet där huvudmålet med verksamheten ofta är inriktade på kvantitativa mål. Det blir därför spännande för en företagsekonom att studera hur det ser ut när man i kulturella organisationer istället har kvalitativa huvudmål. Konstnärliga institutioner brottas med både ekonomiska och konstnärliga mål där tyngdpunkten ofta läggs på konstnärliga mål.



## 1.3 Ägardirektivet

Under detta stycke presenteras målen i en matris. I vår analys kommer tyngdpunkten inte ligga i att titta på de speciella målen, men istället ligger tyngdpunkten i att studera hur målen förmedlas av ledarna på Malmö Opera. Denna redovisning av mål ligger till grund för att kunna visa hur alla mål, regionala, kulturpolitiska och ägardirektiven hänger ihop och liknar varandra.

Malmö Opera ägs till 90 % av Region Skåne och till 10 % av Malmö Stad. Man erhåller bidrag från statlig, regional och kommunal nivå. En förutsättning för dessa bidrag är också att man jobbar med mål som är uppsatta på dessa olika politiska nivåer. Dessa är i korthet:

Ägardirektivet	Regionala Kulturpol. Mål	Nationella Kulturpol. Mål
Främja, stärka och utveckla opera och annan musikdramatisk verksamhet i regionen	Bevara kulturarvet	Ge kulturen förutsättningar att vara en dynamisk, utmanande och obunden kraft i samhället  Bevara och bruka kulturarvet  Främja bildningssträvanden
Stärka och utveckla verksamheten för barn och unga		
Hålla hög konstnärlig kvalitet, mångfald, attraktionskraft och tillgänglighet	Kvalitet och långsiktiga perspektiv  Göra kulturen tillgänglig för alla	Främja kulturell mångfald, konstnärlig förnyelse och kvalitet och därigenom motverka kommersialismens negativa verkningar
Medverka till regionens tillväxt och utveckling	Vara en del av den regionala utvecklingen	
Samverka med institutioner och organisationer regionalt, nationellt och internationellt		Främja internationellt kulturutbyte och möten mellan olika kulturer inom landet
Arbeta för ökad jämställdhet		Verka för att alla får möjlighet till delaktighet i kulturlivet och till

Främja möten mellan kulturer och återspegla mångfalden i regionen		kulturupplevelser samt till eget skapande  Värna yttrandefriheten och skapa reella förutsättningar för alla att använda den
---	--	---

## 1.4 Problemdiskussion

När vi begrundar begreppet konstnärlig organisation snubblar vi över en värld av oklara och oprecisa föreställningar. Uppfattningen om konstnären som den fria skaparen som ser ner på kapitalet passar inte längre ihop med den dagens masskommersialisering av konstformerna. Kanske är den uppfattningen fel redan från början. Vi ställde oss också frågan om hur en individ som arbetar i en konstnärlig organisation motiveras. Det är väl knappast pengarna som får en balettdansös att från unga år dag ut och dag in öva plié i olika positioner. En sådan fråga om beteende löser inte lätt ramen för företagsekonomi. Därför började vi snegla åt problem som har en stark koppling till företagsekonomi. Ett sådant är ledarskap. Hur kan ledarskap vara utformat i en konstnärlig organisation och hur kan man undersöka det? Är ledarskap annorlunda i dessa organisationer eller fungerar det på samma princip som i andra organisationer? För att ha en utgångspunkt för att studera ledarskapet ville vi försöka hitta någonting som ska förmedlas genom detsamma. Denna roll fick iklädas av organisationens mål. Genom att studera hur ledningen ser på förmedlandet av organisationens mål återspeglas hur den aspekten av ledarskapet verkar. Ledare är någon som inte bara förmedlar mål utan även påverka folks tolkning och förståelse av verkligheten bakom dessa. Ledarskap går därför mycket ut på om att styra innebörder, uppfattningar, idéer och värderingar. (Sveningsson, 2009). Genom att visa på hur ledare uppfattar och förmedlar mål, hoppas vi få en bild av hur de ser på sitt ledarskap.

## 1.5 Frågeställning och syfte

Genom att studera och analysera hur ledarskap avspeglas i arbetet med mål och visioner vill vi svara på frågan:

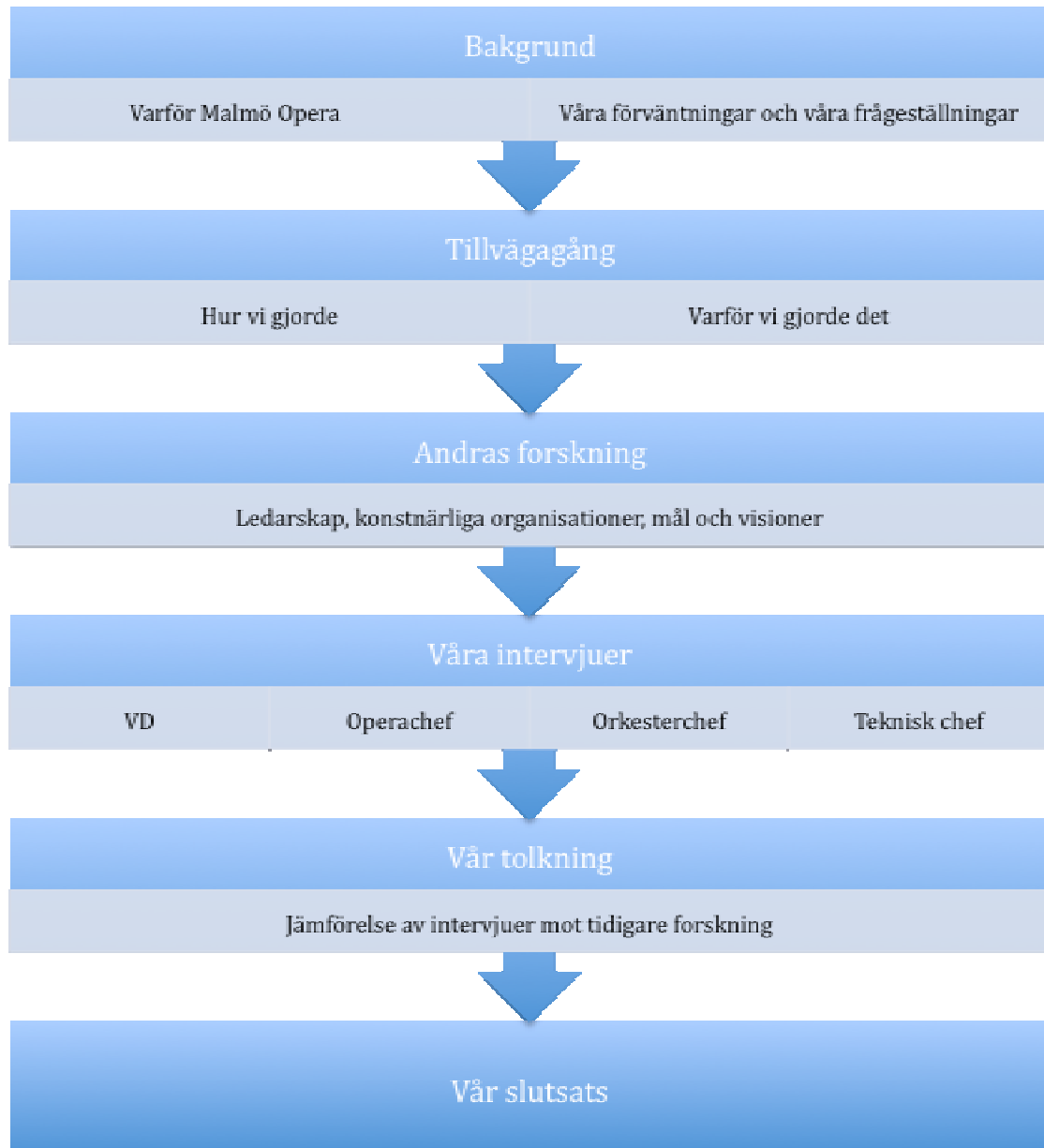
- Hur uppfattar ledare med olika befattningar och olika sektionsansvar sitt ledarskap?

Syftet med denna uppsats är att studera ledarskap i arbetet som mål och visioner i en konstnärlig organisation för att skapa en större kunskap om området. För att studera detta intervjuas nyckelpersoner från ledningsgruppen på Malmö Opera för att se hur dessa ledare själva ser på och planerar utöva, sitt ledarskap.

## 1.6 Avgränsningar

Det som vi främst valt att titta på är Malmö Operans interna organisation och hur de handskas med sitt ledarskap och bemöter utmaningar. Vi har därför valt att inte titta på den externa miljön och hur omgivningen utanför påverkar organisationen. Vi har valt att fokusera på ett urval av ledningsgruppen som vi anser är nyckelpersoner i studien eftersom de är dessa som sätter de övergripande målen och visionerna för verksamheten. Då Malmö Operan är en offentlig organisation övervägde vi att kontakta personer inom den offentliga förvaltningen som varit involverade i Malmö Operan, men vi ansåg att vår uppsats skulle förlora fokus från vad den egentligen handlar om. Det skulle även ta mycket i kraft i relation ifrån vad vi vill få ut. Vi hade även funderingar på att intervjua anställda under ledningsgruppen för att se deras syn och hur de uppfattar ledarskap, mål och vision från ledningens sida. Vi ansåg här att vi inte skulle kunna få en representativ bild av de anställda eftersom Malmö Operan är en så stor organisation med så många olika yrkeskategorier.

## 1.7 Disposition



## 2. Hur vi gått tillväga

---

Under detta kapitel förklaras hur vi gått tillväga i val av organisation, urval av respondenter och material. Vi beskriver även hur intervjuerna planerats och genomförts. Det beskrivs hur vi utgår vi från teorier och gör en interpretativ framställning genom en delvis deduktiv ansats.

---

### 2.1 Undersökningsmetodens utgångspunkt

#### Varför vi valde en kvalitativ metod

När vår frågeställning stod klar bestämde vi oss för att tillämpa en kvalitativ metod eftersom ledarskap är ett mångfacetterat ämne för vilket det är svårt att finna något av vad Bryman (1997) kallar hård kunskap. Ledarskap har varit föremål för många forskningsansatser och det finns en mängd olika perspektiv på ledarskap som definierar det utifrån olika karakteristika eller kriterier (se exempelvis Hatch, 2002). Den kvalitativa forskningen karaktäriseras bland annat av att informationens art är sådan att den går in på djupet (Bryman, 1997). För att ta reda på vad vi undrar över räcker det för oss inte med att statistiskt sammanställa en enkät för att dra slutsatser. Ledarskap är någonting som sker i ett socialt sammanhang. Enligt oss är detta sociala sammanhang inte ett statiskt tillstånd utan något som konstant förändras och konstrueras av de som deltar i den. Därför har vi svårt att kunskapssteoretiskt se hur kvantitativa data skulle kunna hjälpa oss att nå forskningsresultat med validitet. Utifrån den kunskap vi vill åt passar alltså den kvalitativa metoden bättre än den kvantitativa.

Beroende på vilken av metoderna forskare föredrar skiftar synen på vilken den kvalitativa forskningens roll är eller bör vara. För kvantitativa forskare har den kvalitativa metoden sett som ett sätt att förbereda kvantitativa studier genom att det är en bra metod för att få fram idéer och hypoteser som därefter kan prövas kvantitativt. Således ses den kvalitativa tillvägagångssättet, av kvantitativa förespråkare, som en forskningsmetod vars resultat inte ska anses som verifierade utan måste gå igenom prövningen av de kvantitativa metoderna för att vinna bäring.

Kvalitativa förespråkare tycker istället att styrkan i den kvalitativa förhållningssättet är att man undersöker individers tolkningar och innebörder. Man söker inte efter att rita upp generaliseringar och lagbundenheter, utan ser istället på resultatet som idiografiskt. Det är beroende av tid, rum och sociala faktorer. Eftersom vi inte kan veta hur representativt ett

specifikt forskningssubjekt är blir också möjligheten att generalisera oerhört begränsad (Bryman, 1997).

### **Deduktion och tolkning**

Trots ovanstående påstående att kvalitativ metod är bra för hypotesgenerering har vi valt en deduktiv och interpretativ ansats. Deduktiv eftersom teorin inte kommer att vara resultatet av våra observationer och tolkningar utan utgår från redan existerande teorier för att tolka och beskriva de observationer vi gör rörande ledarskapet inom Malmö Opera. Vi är under intrycket att genom den förståelse vi fått genom att välja teoretiska referensramar innan insamlingen var till hjälp för själva strukturen av materialinsamlingen då tidsramen är kort och forskningsområdet är ganska smalt och för oss sedan tidigare okänt. När materialet är insamlat sker en process där vi analyserar det insamlade. Vi beskriver med teorierna som referensramar de data vi fått in och tolkar informationen från utgångspunkten att den har en subjektiv innebörd. Interpretativismen utgår från att människans handlingar och tankar inte kan studeras på samma sätt som klassisk naturvetenskap med objektivitet eller åtminstone intersubjektivitet. Man framhåller istället det subjektiva och inriktar sig på förståelse för snarare än förklaring av människors handlande. Vi kan alltså även sägas ha en hermeneutisk grund i vår forskningsmetodik. (Bryman & Bell, 2005, s. 29)

### **Kvalitetsbedömningen i den kvalitativa forskningen**

I kvantitativ forskning rör sig kvalitetsbedömningen kring två centrala begrepp. Forskare benämner dessa som reliabilitet och validitet. Reliabilitet och validitet kan dessutom delas upp i olika underkategorier. I grunden menas med reliabilitet till vilken grad informationen är pålitlig och konsekvent. Med validitet menas att informationen svarar på det som avses undersökas (Bryman & Bell, 2007). Dessa begrepp är utvecklade för att höra samman med en forskningstradition som är objektiv. Enligt Bryman och Bell är exempelvis frågan om en fallstudie har extern validitet, huruvida den är generaliserbar, irrelevant. ”Svaret på den frågan förstås att det inte går” (2005, s. 73). Generaliseringar kan alltså inte göras på andra operainstitutioner eller kulturorganisationer. Däremot påpekar de att vissa forskare har hävdat en viss teoretisk generaliserbarhet utifrån sina studier.

Vid kvalitativa undersökningar menar de att vanligare än att använda reliabilitet och validitet är att använda kriterierna trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten är uppdelad i fyra delkriterier. Dessa kriterier är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmabilitet. Äkthetens kriterier delas upp i rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet. (Bryman & Bell, 2005).

Det första kriteriet i trovärdigheten är tillförlitlighet vilket man bedömer genom att undersöka huruvida det finns en överensstämmelse mellan observationer och resultat. När vi pratar om tillförlitligheten vill vi vara noga med att påpeka att det i konstruktionismen är grundläggande att verkligheten utformas i en social kontext. Därför är det fullt möjligt att det finns flera olika beskrivningar av denna sociala verklighet. Ett tänkbart sätt att mäta denna typ av tillförlitlighet är att använda sig av respondentvalidering, där man låter respondenten avgöra om forskaren har uppfattat verkligheten korrekt. Överförbarheten är en mildare grad av generaliseringsprincipen. Här handlar det exempelvis om att bedöma om en viss observation kan sägas vara generaliserbar inom en viss kontext oberoende av tid. Guba och Lincoln anser att om beskrivningarna är tillräckligt ingående kan det utgöra en grund för att bedöma överförbarheten hos ett resultat till andra kontexter. För att kunna granska pålitligheten i en kvalitativ undersökning krävs enligt Guba och Lincoln att man tillgängliggör en fullständig redogörelse för forskningsprocessen. På så sätt möjliggör man en granskning av de olika momenten i forskningen för att därigenom bedöma hur pålitlig forskningen är. Konfirmabiliteten, att kunna bekräfta forskningen, ska bedömas utifrån att forskaren inte blandat in sina egna åsikter befläcka resultatet. Har det ändå gjorts det, vilket man gör så länge ingen fullständig objektivitet kan uppnås, ska man ändå i den mån det går göra det i god tro. (Bryman & Bell, 2005)

Medan trovärdigheten svarar mot reliabilitet, validitet och objektivitet handlar äktheten om det subjektiva i forskningen. Studien ska uppvisa en rättvisande bild de uppfattningar vi stött på under undersökningarna. Det ontologiska kriteriet ställer frågan om de som varit med i studien får en djupare insikt om sin situation eller miljö. Den pedagogiska aspekten handlar om att skapa förståelse för de omgivande uppfattningarna. Den katalytiska delen rör om forskningen skapar förutsättningar för de inblandade att göra om sin situation eller miljö. I det taktiska perspektivet tittar man även på om förutsättningarna förbättrats för att göra dessa förändringar. Den kvalitativa metoden har alltså ytterligare en infallsvinkel där bedömningen också kan göras utifrån den nytta den bringar de som deltagit i studien.

## **2.2 Att välja organisation**

Eftersom inriktningen för vår uppsats är Arts Management stod det tidigt klart att vi skulle välja organisationer med konstnärlig inriktning. Valet föll till slut på Malmö Opera eftersom det är en stor organisation som har funnits under lång tid och har en fungerande byråkrati som kunde bistå med material. Dessutom arbetar många olika yrkeskategorier under samma tak vilket ger ett brett spektra att utöva ledarskap på. Genom att välja en fallstudiedesign där vi ser de olika personerna i ledningsgruppen som individuella fall. Då vi bland annat vill studera mål och visioner, är det viktigt att notera att det i Malmö Opera finns många mål och visioner från olika håll både politiskt satta och mål satta

inifrån organisationen. Vi valde att koncentrera oss på specifika mål och visioner utan istället studera hur ledare ser sig själva förmedla budskapet i dessa.

För att studera ledarskap hjälper det om vi genomgående väljer en aspekt i ledarnas arbete som vi kan studera närmare. I valet av aspekt är det ledarnas arbete mot mål och visioner som är den punkt vi spontant, direkt och tydligt ser som en intressant aspekt att se närmare på just i detta sammanhang. Detta för att allt arbete i konstnärliga organisationer genomsyras av konstnärliga mål och visioner. Därför väljer vi att koncentrera oss på hur ledarna jobbar mot måluppfyllelse genom ledarskap.

Snart efter att vi valt Malmö Opera uppstod en följetong i tidningarna där man menade att Operachef och VD inte såg driften av verksamheten på samma sätt och att dessa därför låg i konflikt med varandra. I sydsvenskan kan man läsa ”Konflikten ska ha pågått i flera år och det som aktualiserat den nu är oenighet om satsningar på sådant som inte hör till operans konstnärliga kärnverksamhet.” ”Men enligt flera insatta källor är konflikten i ledningen på väg att förlama Malmöoperans konstnärliga verksamhet”.

”Maktkoncentration och detaljstyrning begränsar handlingsfriheten och producenternas möjlighet att balansera sina budgetar har minskat, hävdar Sydsvenskans källor. Det finns en oro för att pengarna inte ska räcka och i förlängningen kan situationen, erfar Sydsvenskan, leda till att planerade föreställningar ställs in eller läggs ner.”

(<http://sydsvenskan.se/kultur-och-nojen/article427202/Oenigt-om-satsningar.html>).

Under perioden bestämde styrelsen bl.a. att Lars Tibell får avgå efter att hans förordnande går ut i maj nästa år (<http://www.dn.se/kultur-noje/musik/operachef-i-malmo-far-inte-stanna-1.853467>). Lars Tibell är den Operachef som suttit näst längst på posten sedan operan startades. Den tjugonde maj meddelade även operans VD Göran K Johansson sin avgång efter kontraktets utlöpande i september nästa år.

(<http://sydsvenskan.se/kultur-och-nojen/article432988/Malmooperans-vd-slutar.html>) Vi har i denna uppsats valt att inte ta upp om konflikten vidare än i detta stycke. Vår frågeställning rörde inte ledningskonflikter utan fokuserar istället på utmaningar i ledarskapet kring mål och visioner. Dessutom såg vi det som troligt att vi inte skulle kunna samla in någon information som ledde oss någonstans med hjälp av frågor rörande konflikten rådande meningsskiljaktigheter i vad som gynnar kärnverksamheten eller inte. Det har helt enkelt inte med vår frågeställning att göra.

Parallellt med vår uppsats har en konsult författat en rapport på uppdrag av ägarna om produktivitet, effektivitet och långsiktighet ur ett ägarperspektiv men också hur ledningen kan komma att utformas efter att den nuvarande ledningen lämnat sina positioner. (Sydsvenskan, 29/5 2009) Rapporten, vilken vi inte tagit del av eller medverkat i, publicerades i mitten på juni 2009 och visar på aktualiteten i vårt organisationsval. Enligt en artikel i Sydsvenskan (17/6, 2009) Menar utredaren att en ny och politiskt oberoende styrelse bör tillsättas.



## 2.3 Insamlingstekniken

I vår uppsats beslutade vi oss för att det bästa sättet att få fram den information vi sökte på den begränsade tiden till vårt förfogande var kvalitativa intervjuer. De tre vanligaste formerna av intervjuer är strukturerade, semi-strukturerade och ostrukturerade intervjuer varav de två senare brukar betecknas som kvalitativa intervjutekniker. (Bryman & Bell, 2005)

I kvantitativ forskning där målet är att analysera kvantitativa data används strukturerade intervjuer. I jakten på hög validitet och reliabilitet. Forskaren söker svar på ett visst antal förutbestämda frågor och är inte ute efter utsvävningar som kan leda till olika tolkningar. Svaren ska kunna kodas för att sedan jämföras statistiskt med andra respondenter eller användas på annat sätt (Ibid.).

Den kvalitativa intervjun utgår intervjuaren från ett visst antal teman för att få en annan typ och mer ingående information än vad som ges i en strukturerad intervju. Materialet ska istället tolkas eller sättas in i en kontext som inte är kvantifierbar utan socialt konstruerad. Det utmärkande för de kvalitativa intervjuerna är att de är flexibla. De följer vissa teman, i den semistrukturerade är dessa teman ganska väl utformade medan de i den ostrukturerade intervjun har en väldigt oprecis uppläggning. I båda är det fritt att hoppa mellan olika teman för att skapa en bättre uppfattning om respondentens uppfattningar. Även om intervjuerna sker under en ganska kort period ska forskaren försöka ha en närhet till respondenterna för att kunna tolka deras svar på bästa sätt. Således ska forskaren bygga upp en empatisk förståelse för respondenten för att på bästa sätt kunna redogöra för dennes svar (Ibid.).

## 2.4 Urval av respondenter och genomförande av insamling

Det för oss var det viktigt att det primärmaterial vi samlade in var relevant för undersökningen av frågeställningen och utifrån frågeställningen valde vi att titta närmre på ledningsgruppen i Malmö Opera. För att få skapa oss en bild av organisationen gjorde vi ett urval i ledningsgruppen där vi började med VD samt Operachef. Därefter följde ett snöbollsurval då vi fick kontakt med Tekniska chefen samt Orkesterchefen. För att hjälpa oss på vägen har vi också använt oss av organisationschemat i appendix 1 som vi fått tag på genom Malmö Opera. Eftersom det är dessa personer som innehar de högsta ledarpositionerna på Malmö opera inom sina områden så vi det som naturligt att välja dem. För att inte bearbetningen av intervjuerna skulle ta för mycket tid i anspråk såg vi oss nödgade att inte intervju alla i ledningsgruppen. Alla intervjuer dokumenteras på band.

Våra sekundära källor består främst av böcker inom ämnet företagsekonomi. Malmö Operas årsredovisning, Malmö Operas hemsida och diverse offentliga handlingar.

Följande information om hur man planerar och genomför en intervju tagen från Whetten, Cameron et al., 1994. sammanställt i ett lektionskompendium av Mark Arts (Arts Mark, 2006). För att bedriva en kvalitativ undersökningsmetod valde vi att genomföra intervjuer. För att förbereda vår intervjuguide valde vi vilken form guiden skulle ha. Vårt val blev att ha en semistrukturerad intervjuguide som innehöll flera rekommenderade frågor under några återkommande ämnen (Arts Mark, 2006). Under intervjun kunde vi sedan välja ut de mest lämpade frågorna för den personen vi intervjuade för att få besvarat vårt ämne. Ämnen vi hade var; personens roll, utmaningar i; ledarskap, förmedla mål och visioner, påverka uppfattningar av mål och visioner och mätning av det ekonomiska och konstnärliga. De rekommenderade frågorna vi hade var mer precisa frågor såsom; vad är det er avdelning vill åstadkomma i större syfte för Malmö Opera? och finns det olika intressen bland de anställda på era möten då hela sektionen träffas? Vi valde att ställa frågor som besvarar de ståndpunkter teorierna kom med. Detta för att få ett tydligt svar på om dessa ståndpunkter stämde överens med verkligheten på Malmö Opera. De frågor vi ställde var de som står som underrubriker i empiridelen. Vi hade även kunnat välja en ostrukturerad form på vår intervjuguide. Detta hade inneburit att vi inte skrivit ut rekommenderade frågor, men bara haft en lista med ämnen att täcka (Arts Mark, 2006). En sådan guide är lämplig om man vill genomföra en intervju där man inte på förhand bestämt vad man vill få ut av intervjun. I en ostrukturerad intervju ges utrymme att forma intervjun efterhand, utifrån vad respondenten tar upp för ämnen intervjuaren ser som intressanta att bygga vidare på. Detta sätt är ett mycket öppet sätt att föra en intervju där man låter intervjurespondenten ge oss nya insikter som man som intervjuare under intervjun kan bygga vidare på. Hade vi använt ostrukturerad intervjuform hade vi riskerat att inte få svar på vissa specifika ståndpunkter teorierna hävdade. Sedan finns även strukturerade intervjuer. På strukturerade intervjuer läser intervjuaren bara upp sina frågor som man har i sin intervjuguide och ställer inga följdfrågor (Arts Mark, 2006). Vi ville istället ge utrymme för tankar inom de få relativt öppna frågor vi ville få besvarade. Semistrukturerad intervjuform passade oss bäst då vi hade en del precisa frågor vi verkligen ville få besvarade såsom; I vilka former träffas ni med hela sektionen? Samtidigt ville vi ge utrymme att bygga vidare på åsikter och tankar, just för att få en kvalitativ ansats på intervjun.

## 2.5 Metodkritik

Kvalitativ forskning är som alla andra forskningsmetoder utsatt för väl grundad kritik. Bryman (1997) delar upp dessa problemområden i tre kategorier. För det första menar han att det problematiskt att kliva in i någon annans föreställningar och se på verkligheten utifrån andras ögon. För det andra menar han att kopplingen mellan teori och forskning skapar en problematik. För det tredje nämner han generaliseringsproblemet. Vi stöter i vår undersökning på många tillfällen då vi ska tolka respondenternas svar och försöka att gestalta dessa. Att vi ska ha förstått varenda nyans av vad våra respondenter menat är naturligtvis omöjligt men vi är övertygade om att det i stora drag stämmer överens med respondenternas föreställningar. Kopplingen mellan teori och forskning rör analytisk induktion varför detta inte behöver behandlas i vår uppsats.

Generaliseringsproblematiken har vi sedan tidigare hanterat i våra utgångspunkter. Vi hävdar inte att det går att generalisera de resultat vi får fram, men detaljer i vår forskning kan ha en teoretisk generaliserbarhet.

Alvesson och Deetz (2000) framhåller i ett stycke om "ledarskapsforskningens beklagansvärda tillstånd" (Ibid., s. 59) hur "ledarskapsforskningen präglats starkt av nypositivistiska/normativa antaganden" (Ibid.). Genom att använda oss av de teorier som framkommit genom denna forskning bygger vi på denna tradition som enligt Alvesson och Deetz arbetar i fel riktning. Denna forskartradition ska leda till en allt mer likriktad bild av verkligheten. Resultaten har dock uteblivit och därför tycker de att det är dags för en helt ny forskningsmetodik som kan råda bot på den fruktlösheten. I samma bok redovisar de även synen på kvalitativa intervjuer som "...i sig en social situation - ett slags samtal - och det som sägs är alldeles för kontextberoende för att kunna betraktas som en spegelbild..." (Ibid. s.83). Grunden till vår forskningsprincip - att verkligheten är socialt konstruerad - utgör ett hinder för att vi ska kunna ta tillvara respondentens egna tankar och föreställningar eftersom denne påverkas av den sociala situation som råder vid intervjutillfället.

## 3. Olika sätt att se på ledarskap och arbete mot mål och visioner

---

Följande kapitel tar upp relevanta teorier för vår uppsats för att analysera ledarskap och deras arbete mot mål och visioner. Kapitlet inleds med definitioner av ledarskap såsom uppsatsen kommer att förhålla sig till ledarskap. Under tre följande underrubriker ges teorier för ledarskap, mål och visioner samt föreställningar om ledarskapet.

---

### 3.1 Definitioner av Ledarskap

Ledarskap handlar om att inspirera och driva förändringar (Kotter 1990; Zalenik, 1977). Det handlar om att utveckla och kommunicera meningsfulla visioner och inspirera andra att uppnå visionerna (Kotter 1990) Slutresultatet av ledarskap ska vara empowerment (Bennis och Nanus citerat i Sveningsson, S et al, 2006). Bra ledarskap har blivit beskrivet som att förklara vad målet är, långt borta i horisonten, för att sedan engagera människor att gå med dig (Sveningsson, S et al, 2006).

Ledarskap ses som resultat av handlingar och bygger på en social relation. Ledarskap utövas ofta i form av envisa konsekventa handlingar där inflytande utövas” (Sveningsson, S., 2009). Att utöva ledarskap är att uppnå resultat genom påverkan av andra. Det är viktigt att ledare är medvetna om och tolkar medarbetarnas respons. ”Det viktiga är inte vad han gör i sig, utan hur medarbetarna uppfattar detta.” (Sveningsson, S., 2009). Resultatet av inflytande som en ledare medför är att han har förändrat hur folk tänker om vad som är önskvärt, möjligt och nödvändigt. Att utöva ledarskap handlar om att påverka andras verklighetsuppfattningar, känslor, uppfattningar, idéer och värderingar. (Sveningsson, S., 2009)

Ledarskap används ofta som en resurs i identitetsarbetet (en person identifierar sig såsom att han är ledare som utövar ledarskap). Även om många identifierar sig som ledare utövas inte alltid ledarskap i praktiken (Sveningsson, S, 2009). Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter innebär enligt Sveningsson, S, (2009) att motivera, behålla och mobilisera anställda på lång sikt. ”Att skapa social sammanhållning genom att markera gränser och väcka känslan av ett gemensamt mål och delad identitet. Att arbeta med en direkt normativ kontroll genom att förstärka gemensamma föreställningar och värderingar.” (Sveningsson, S., 2009). Vi antar att Malmö Opera är en

kunskapsintensiv verksamhet. En kunskapsintensiv verksamhet består av högt kvalificerade individer som utför kunskapsbaserat arbete (Sveningsson, S., 2009). I Malmö Operas fall kan detta vara musiker, dansare eller tekniker t.ex. Det finns hög grad av autonomitet med nedtoning av hierarki. Verksamheten har flexibla och ad-hoc liknande organisationsformer. Verksamheten ger även utrymme för subjektiva och osäkra kvalitetsbedömningar. (Sveningsson, S., 2009)

Enligt Sveningssons definition finns en distinktion mellan chefskap och ledarskap. Att vara chef är att anta en formell ställning där man har hand om planering, budgetarbete och kontroll. Att vara ledare är istället ett resultat av personliga egenskaper, visioner, koalitionsbyggande, känslor och tänkande.

Chefer gör saker rätt- Ledare gör rätt saker

Chefer leder saker - Ledare leder människor

Chefer svarar på hur och när - Ledare svarar på vad och varför

(Sveningsson, S., 2009)

Vi antar i denna uppsats är att de konstnärliga ledarna behöver utöva mer ledarskap än chefskap. Vi antar detta eftersom ledarskap handlar om att ha inflytande i hur andra tänker och känner (Sveningsson, 2009). Detta kan tyckas vara mer passande då man ska guida musiker, skådespelare och andra sorters konstnärer att tolka och förstå de mål man sätter för verksamheten för att sedan låta dem skapa utifrån dessa uppfattningar. Vi kommer med anledning av denna utgångspunkt i fortsättningen kalla våra intervjurespondenter för ledare, istället för managers, chefer eller något annat. Vi antar även att manager är ett synonym till chef.

### **Sammanfattning**

Sammanfattningsvis kan vi konkludera att ledarskap till skillnad från chefskap bygger på den sociala relationen. Att utöva ledarskap är att uppnå resultat genom påverkan i hur andra tänker och känner. Ledarskap är ett resultat av handling och inflytande som påverkar andra människors verklighetsuppfattning. Även om många kallar sig för ledare är det inte alltid ledarskap som utövas i praktiken.

## 3.2 Teorier om ledarskap

I boken som Peter M, Senge (1990) skrev beskrivs nya färdigheter som krävs hos en ledare i dagens samhälle. Dessa delas upp i tre kritiska discipliner som består av att bygga en delad vision, att ytliggöra och utmana mentala modeller och slutligen att engagera andra i systemtänkande. För att bygga en delad vision bör ledaren uppmuntra sina anställda att skapa en personlig vision som hjälper dem att bättre relatera till och bry sig om målen ledarna sätter upp. För att ytliggöra mentala modeller ges förslaget att ledaren förklara sina egna resonemang kring hur han tänker och även fråga andra om deras syn på saken. Systemtänkande förklaras som att hjälpa andra att se den stora bilden bakom det man driver igenom, t.ex. genom att förklara hur saker och ting hänger samman i hela systemet. (Senge, Peter M, 1990)

Ett tydligt exempel på hur ledare kan arbeta med dessa känslor och uppfattningar är genom *Robert Houses Path-goal theory of leadership* (Clegg, S., et al. 2008). Denna teori betonar hur viktigt det är för ledare att hjälpa sina medarbetare att förstå hur deras personliga och professionella behov och förväntningar kan förverkligas genom deras jobbprestationer. För att få de anställda att personligen relatera till organisationens mål krävs det att man styr genom känslor. Det blir här intressant att jämföra en anställd på Malmö Operas uppfattning om sin identitet i jämförelse till sin arbetsroll. *Identitet*, en persons uppfattning av sig själv, är djupare än roll. Däremot är identiteter lika roller i den mån att de båda är konstruerade. Identiteter är dessutom mångfaldiga och varierande. Eftersom t.o.m. identiteter är konstruerade måste de formas utifrån sin kontext. (Alvesson, M. 2004) I Malmö Opera kan det därför vara intressant att studera hur ledarna vill få de anställda att känna att de personligen utvecklas inom sina jobb på Malmö opera. I boken kulturell ekonomi av (Aronsson, L., et al., 2007) handlar ett avsnitt om arbete och identitet. Här beskrivs röster från kultursektorn utifrån en empirisk studie gjord av Katarina Zambrell. I denna studie undersöks arbetets betydelse för självbilden och hur kopplingen mellan arbete och identitet uppfattas (sid 245). En av slutsatserna från denna studie är att kulturarbetaren helst vill bli förknippad med begreppet visionär och utvecklare. Därefter vill kulturarbetaren bli förknippad med begreppen kulturarbetare, katalysator och proffs. Denna självbild menar författaren visar på att kulturarbetarna enligt sin självbild inte ser sig som företagare alls. (Aronsson, L., et al., 2007)

Om man vill studera hur Malmö Operans mål uppfattas får man inte försumma *språkets* viktiga inverkan i tolkningen. Vilka ord och uttryck man använder för att beskriva målen kommer att styra de anställdas förväntningar, framtidstro, utvärderingar och hur samtal utvecklas (Crossan, Mary M. et al, 1999). Språket blir därför viktigt i meningsskapandet. Genom att använda nytt språk kan man skapa en ny verklighet (Clegg, S., et al., 2008). Ett exempel på att omdefiniera sin verksamhet är genom att börja kalla den för något den inte tidigare uttalat beskrivits som, såsom spontan. Gör man detta kommer det ha stort inflytande i hur medarbetarna i fortsättningen kommer att arbeta och definiera sitt jobb.

För att studera Malmö Operas språk frågar vi ledarna vad de själva väljer att kalla sin egen styrning och ledarskap.

### **Sammanfattning**

Sammanfattningsvis beskriver ovanstående teorier om ledarskap vilka färdigheter som krävs hos en ledare. Nya färdigheter beskrivs som att bygga en delad vision, ytliggöra och utmana mentala modeller och att engagera andra i systemtänkande (Senge, Peter M, 1990). *Robert Houses Path-goal theory of leadership* (Clegg, S., et al. 2008) menar att en ledare bör få de anställda att personligen relatera sina egna behov med deras arbete inom organisationen. Kopplingen mellan identitet och arbete blir därmed viktig. I identitetsbyggandet är språket en viktig del av hur verklighetsuppfattningen formas.

## **3.3 Utifrån sina föreställningar och fantasier tolkar man sin roll som ledare**

Såsom (Dougherty, Deborah, 1992) uttryckte sig lever och verkar varje avdelning i en verksamhet i sin egen "*tankevärld*". Med detta menas att de anställda inom ett visst arbetsområde delar en viss förståelse över sitt arbete och har ett eget "system of meaning", hur de uppfattar saker i sin omgivning, såsom mål. Dessa thought worlds återfinnes i vad Etienne Wenger kallar "*communities of practice*" (Clegg, S., et al., 2008). Dessa communities of practice består av anställda som har gemensamma intressen eller arbetsområden, delar ideal och samarbetar för att hitta gemensamma lösningar. Det sker en social inlärningsprocess inom dessa communities of practice som färgar hur verkligheten uppfattas. (Clegg, S., et al., 2008)

I boken "konstiga företag" (Stenström, 2000), studeras gränsen mellan konst och företag, och huruvida dessa föreställningar om konst och företag går igen i föreställningar om ledarskap i respektive verksamhet. Bokens slutsatser kan vara intressanta för oss att dra paralleller till i vår uppsats då vi vill tolka de svar vi får från våra intervjurespondenter om hur dessa uppfattar sitt ledarskap. Ledarskap beskrivs utifrån en av de som blivit intervjuade i boken vid namn Adam att handla om att skapa visioner utifrån mänskliga möten. Som ledare bör man enligt Adam utnyttja dessa möten till att förlösa engagemang och få sina medarbetare att vara besjälad i uppgiften. I boken förklaras *det kliniska perspektivet* som bl.a. handlar om att leda utifrån sina föreställningar och fantasier. Som ledare bör man enligt detta perspektiv först ha studerat och förstått subjektet (de anställda), för att sedan tolka sin roll som ledare därefter. Kärnordet här är subjektivitet. Det kliniska perspektivet sätter enskilda individer samt deras föreställningar i centrum. Den ser människan som en komplex och mångbottnad varelse och betonar fantasins roll. Perspektivet betonar betydelsen av att få styras av autonomi och handlingsfrihet bland

normer, krav och institutioner. Det är utifrån sin fantasi som människan tolkar sin roll och situation och därefter skapar sin verklighet och identitet. *Laurent Lapiere* talar om det imaginära, ett universum av delvis omedvetna fantasier som styr människans tankar, känslor och handlingar. Bill Ryan menar att konstnären ännu ses som det skapande och talangfulla geniet, konsten som originell och äkta och den skapande processen som mystisk, inspirerad och intuitiv. I detta avseende står konsten med sitt behov av självständighet i skapandet i direkt motsats till den kapitalets traditionella produktionsprocess som bygger på kontroll. En omvandling av konsten till varuform skulle bidra till att konsten förlorade sitt konstnärliga värde och användarvärde. Laurent Lapiere menar att konstnärens huvudsakliga mål bottnar i personliga behov och preferenser. Företagsledarens huvudsakliga mål menar han däremot grundar sig i kundens behov i form av smak och preferenser. Vidare nämner Lapiere hur konstens ideologi är spontan och passionerad i sitt finaste omdöme medan företagandets ideologi handlar om effektivitet och ideologi (Stenström, 2000).

I sammanhanget kan det vara värdefullt att se närmare på begreppet kultur. Nilsson beskriver kultur som aspekt och som sektor (Nilsson, 2003, citerat i Aronsson, L., et al., 2007, sid 18). Kulturbegreppet som aspekt, menar Nilsson, uttrycker alla de drag, som idéer, värderingar och normer som finns i samhället. Som sektor omfattar begreppet kultur, enligt Nilsson, de konstnärliga uttrycksformerna och de institutioner, organisationer och personer som uttrycker sig genom dem. I denna uppsats ser vi på hur man leder en institution som arbetar med uttrycksformen opera, vilket rör kultur som sektor. Vi lämnar ute att analysera kultur som aspekt, då detta skulle ge oss in på en analys av samhällets inverkan i organisationen. I boken kulturell ekonomi (Aronsson, L., et al., 2007, sid 22) citeras Hesmondhalgh då han uttrycker att kultur existerar i ett ”komplex rum där många influenser kombineras och är motstridiga”. Vidare beskrivs hur (Löfgren, 2005) ifrågasätter huruvida upplevelseekonomin kan ruinera den starka upplevelsen, då denna ofta bygger på det oplanerade och oförutsägbara (Aronsson, L., et al., 2007). Allt detta visar på komplexiteten runt begreppet kultur. Att kultur är ett komplext tema att ta sig an, anser vi som viktigt att vi och våra läsare är medvetna om genom denna uppsats.

För att se på vad som skiljer idéer i kulturens fält från idéer i ekonomins fält då det kommer till musik, står detta beskrivet i boken kulturell ekonomi (Aronsson, L., et al., 2007, s 96). Här beskrivs att idéer i kulturens fält är att skapa och dela med sig av musik. Idéer i ekonomins fält beskrivs istället vara att få fram säljbara produkter och att distribuera produkten musik. I kulturens fält är idén att få betalt för att kunna leva på musik, medan idén i ekonomins fält istället är att göra vinst på musik. Vidare i boken uttrycks det vara svårt att mäta det ekonomiska mervärdet av kultursatsningarna eftersom dessa ofta uppstår som sekundära effekter i form av exempelvis ett ökat kreativt klimat. En ny syn på kultur beskrivs ha varit gemensam för statliga satsningar på upplevelseindustrin i Sverige och Danmark. Denna nya syn var att kultur inte bara skulle skapa nya varor och tjänster utan även sätta kreativitet, konstnärlighet och



entreprenörstalanger i arbete (Aronsson, L., et al., 2007, sid 30). I konstnärskapet är det inte det ekonomiska som är drivkraften, utan skapandet (Aronsson, L., et al., 2007, s. 159).

### **Sammanfattning**

De föreställningar och fantasier en ledare fått genom bl.a. erfarenhet påverkar hur de utövar sitt ledarskap enligt bl.a. det kliniska perspektivet (Stenström, 2000). Dessa föreställningar kommer från tankevärldar och communities of practise (Dougherty, Deborah, 1992) (Clegg, S., et al., 2008). Komplexiteten runt begreppet kultur och idéer från kulturens fält kan även dessa påverka hur ledare inom kultursektorn utövar ledarskap.

## **3.4 Teorier om mål och visioner**

De mål som en arbetsenhet har skiljer sig från organisationens övergripande mål. *Modernistiska forskare delar upp dessa två distinkta typer av mål i officiella och operativa mål* (Hatch, Mary Jo, 2002). Officiella mål är de som sätts för hela organisationen och ska genomsyra alla nivåer. Dessa mål återfinns i årsredovisningar och officiella deklamationer och uttalanden av ledningen. Det är viktigt att officiella mål formuleras i övergripande, generella och vaga termer så att de kan utgöra fokus för alla aktiviteter som sker inom verksamheten.

Enligt det *symboliska perspektivet* ska officiella mål finnas i syfte att skapa *engagemang* hos de anställda i organisationen, men också för att utåt sett skapa *social legitimitet*. Den sociala legitimiteten kan ses som extra viktig i Malmö opera där verksamheten ska leva upp till politiska mål satta för samhället. Man kan här se att Malmö Opera har krav och påtryckningar från samhället de är beroende av att leva upp till eftersom de behöver dess resurser och dess legitimitet. De officiella målen utgör en referensram för att utveckla operativa mål. De operativa målen delegerar ansvar för de aspekter av målen som är relevanta för en enhet eller en individ. Målen fortsätter att delas upp tills varje anställd har fått en del av organisationens totala ansvar. Operativa mål ska styra de handlingsstrategier och tillvägagångssätt man väljer. (Hatch, Mary Jo, 2002) Varje community of practice eller arbetsenhet kan alltså tänkas ha sina egna mål att jobba mot. Det är därför viktigt att vi under intervjuerna skiljer målen de olika enheterna uttrycker, och sätter dem i kontext till vilken arbetsuppgift de relaterar till.

I den *integrerade organisationsmodellen* sätts först externa riktlinjer som består av vision, övergripande mål och mått att mäta dessa på. Därefter sätts interna riktlinjer som består av "critical success factors" (CSF). Dessa beskriver resultat man vill uppnå och är

därför inte handlingar i sig. En CSF kan vara att bli världsbäst på service inom sin bransch. Nästa steg är att integrera dessa riktlinjer och se hur de relaterar till varandra. T.ex. kan man här tydliggöra hur olika avdelningars riktlinjer relaterar till varandra och alla bidrar med sin del i det stora puzzlet. Sista steget är att göra konkreta handlingsplaner som kan implementeras. (Heracleous, L., 2003) De operativa målen inom varje enhet skulle kunna likställas vid de som integrerade organisationsmodellen beskriver som CSF, ett mellanting mellan vision och konkreta handlingsplaner. En lärdom som betonas i integrerade organisationsmodellen är att aldrig anta eller ta förgivet att ledarskapsteamet i toppen som helhet har en delad vision och tydliga strategiska riktlinjer för framtiden. Därför är det viktigt att man sätter undan tid för att diskutera och debattera strategiska långsiktiga mål genom att se till den stora bilden. Det är därefter viktigt att tilldela varje projektledare tydliga ansvarsuppgifter/områden. Dessa ska helst inte fokuseras till att uppnås tidseffektivt, kostnadseffektivt och rätt till minsta detalj, utan hellre fokuseras till att förstås och kopplas i relation till de CSF som är satta till projektet i fråga. (Heracleous, L., 2003)

I icke-vinstdrivande organisationer menar, Merchant och Van der Staede (2007), är den typen av tydliga mål som sannolikt går att uppfylla relativt sällsynta och ibland obefintliga. Detta spåras till det faktum att många olika grupper som påverkar verksamheten har olika intressen och värderingar som hamnar i konflikt med varandra. I detta fall styrs verksamheten av nationella och regionala kulturpolitiska mål. Utöver detta finns även ett direktiv från ägarna och en uppdragsöverenskommelse träffad mellan operan och regionen. Alla dessa olika styrdokument från de olika intressenterna, eftersom de inte kommer med en konkret handlingsplan, lämnas öppna för tolkning på olika sätt. Till syvende och sist är det styrelsen, verkställande direktören och den konstnärlige som ska tolka detta till den slutliga verksamheten.

Mellancheferna är enligt den rationella modellen ansvariga för att översätta ledningens strategier till mål och aktiviteter på en operativ nivå. Risken då det finns en mellanhand mellan högsta ledarna (utformarna) och de anställda (implementerarna) är att det kan bli kommunikationsproblem. Om vardera parten inte förstår varandra eller om uppdelningen mellan dem är så skarp att de anställda inte fått vara med i målutformningen kan detta påverka motivationen hos de anställda på ett negativt sätt. De anställda kan bli mindre motiverade att aktivt jobba för att uppnå målen och strategier missförstås eller tas emot på ofördelaktigt sätt. Det är därför det är så viktigt med utvärdering och återkoppling av mål på grupp- och individnivå, såsom det cybernetiska synsättet betonar. Det kallas även att det finns en vision-culture gap när visionen ledarna sätter inte förstås av och därmed inte inspirerar de anställda. (Hatch, Mary Jo., 2002) Från dessa exempel är det tydligt att ledarskap alltid utövas mellan människor och aldrig sker i isolation. Det viktiga blir därför inte vad chefen gör utan hur medarbetarna uppfattar detta (Sveningsson, 2009). Att kommunicera om t.ex. mål involverar inte bara att prata om dem, men även att lyssna och bidra till meningsskapande. Att kommunikation innefattar alla dessa aspekter

är viktigt att ta in i analys om hur mål har blivit kommunicerade. (Clegg, S., et al., 2008, sid 337)

### **Sammanfattning**

Teorier om mål och visioner skiljer sig åt i officiella och operativa mål, vilket både modernistiska forskare och det symboliska perspektivet betonar (Hatch, Mary Jo, 2002). Den integrerade organisationsmodellen tar mer konkret upp en modell hur mål kan arbetas med på olika nivåer med hjälp av vad man kallar externa och interna riktlinjer (Heracleous, L., 2003). Rationella modellen betonar hur viktigt det är att vara medveten om risken med kommunikationsproblem och missförstånd när mål ska översättas av mellanchefer från högsta ledning till de anställda (Hatch, Mary Jo., 2002).

## 4. Hur ledare på Malmö Opera ser på sitt ledarskap

---

På Malmö Opera fick vi möjligheten att intervjua fyra personer från högsta ledningsgruppen. VD, Operachef, Orkesterchef och Tekniska chefen. Samma intervjuguide med semistrukturerade frågor användes vid varje intervjutillfälle förutom VD som även besvarade ekonomistyrningsfrågor. Alla intervjuerna bandades förutom en kompletterande intervju med VD som hölls på telefon och antecknades ned. Vi ska i detta avsnitt presentera dessa intervjuer var för sig. För att underlätta för den röda tråden har vi genomgående samma underrubriker. Dessa är frågor som används för att besvara teoriers påståenden. I analysen kommer sedan intervjuerna att kopplas till teorin, jämföras och diskuteras vidare.

---

### 4.4. Göran K Johansson - Verkställande Direktör

#### **Verkställande direktörens roll i organisationen**

Göran delar upp sin roll i två delar. En förutsättningsskapande och en coachande del. Han vill genom sin position skapa goda förutsättningar för verksamheten genom att skapa en tydlighet i organisationen. Det handlar bland annat om att klargöra vem som har ansvar och vem som har befogenheter. Ambitionen har från början varit att skapa dessa förutsättningar. Han vill själv vara en person som man kan förutsätta reagera på ett visst sätt vid ett visst tillfälle. Man ska inte behöva vara rädd eller tveka för att man inte vet hur han kommer att reagera. Baktanken är att skapa en lärande organisation som vågar göra fel, men också vågar förbättras. När det gäller arbetsflöden och processer är rollen dock mer öppet coachande. Eftersom de konstnärliga processerna är svåra att styra måste man ge utrymme för konstnärliga team och övriga anställda att förfina dessa processer. Han ser också detta som en del av den lärande organisationen.

#### **Vad upplever Verkställande direktören som de största utmaningarna med att leda konstnärliga organisationer?**

Projekten som löper har tre års ledtid, men den intensiva perioden när man repar in och genomför projekten är 2-3 månader. Passionen för konst och kvalitet måste finnas där.

”Det finns inget tak för våra kvalitetsambitioner”, uttrycker han det. I industrin är kvalitetssäkring att överträffa kundens förväntningar men alltid hålla samma kvalitet. På operan handlar det om att hela tiden göra det bättre. Att det inte finns något tak för kvalitetsambitioner betyder inte att det finns hinder för kvalitet. Kvalitetsambitioner krockar ständigt med de ekonomiska förutsättningarna och olika passioner inom organisationen. Det som är en persons passion behöver inte alls stämma överens med andras. Det finns inga färdiga recept för framgång utan det går bara att säga att om man gör på ett visst sätt så skapas förutsättningar för att vara världsklass. Tiden, kvalitetsambitioner, passionerna och ett högt risktagande måste balanseras mot de som sedan bedömer produktionerna. Publik, politiker och recensenter.

### **På vilket sätt har Verkställande direktören upplevt utmaningar med att mäta ekonomiska och konstnärliga mål?**

Primärt mäts publik och pengar. Hur många kommer som publiken har operan massor av kategorier att välja mellan. Publikens upplevelser och reaktioner mäts genom publikenkäter som följs upp och skapar bilden av läget. Operan får massor av feedback som har att göra med kvalitet i form av intryck från publiken och recensioner, men det är inget man sätter siffror på. Ekonomisk information som medelrecette, soliditet och likviditet råder det inte heller någon brist på. I viss mån finns även personalmått och årsarbetare per produktion och per föreställning. Mindre systematik finns när det gäller att mäta utbudet. Hur många produktioner och föreställningar som ges finns det siffror på, men att skilja dem åt storleksmässigt är en svaghet för operan. En opera kan kräva 20 medarbetare, en annan engagerar 250. Båda räknas fortfarande som en opera. Att mäta sångare per produktion eller något annat är helt meningslöst i den meningen. För att göra Triumfmarschen i Aida kan man inte ta in två personer som marscherar. Klart att det går att spela in 1000 personer som står och jublar och spela upp det i bakgrunden för att skapa en illusion men det är inte därför publiken kommer och ser Aida. Då kunde de lika gärna köpa skivan. Vi använder skattepengar till det här och då måste vi göra något som är genuint och något som har ett konstnärligt syfte. Det är också mycket svårt att klassificera sådana olika föreställningar. Det är inte jämförbara, så att det gjorts ett visst antal föreställningar på ett år säger inte särskilt mycket. Operan skulle kunna konkurrera ut alla privata aktörer under loppet av två år om de bara spelade en viss genre, men det är inte uppdraget och det är framförallt inte vad de vill. Uppdraget är att spela musikteater i hela dess bredd.

Att det inte finns något tak för kvalitetsambitioner gör att det är fullkomligt omöjligt att mäta detta. Måttet på framgång för en uppsättning är när visionen uppnås som handlar om att skapa starka upplevelser för publiken. Hur publiken reagerar, skrattar, gråter, funderar över livet. Operan har producerat uppsättningar i absolut världsklass. Hur det går till och hur det gjordes är utom kontroll genom en skapandeprocess som är jättespännande men oerhört svårt att sätta ord på.

Operan jobbar en del med benchmarking och det viktigaste med detta är att identifiera förbättringsområden. För att identifiera områden för förbättring gör de också kontinuerliga utvärderingar för att hitta framgångsfaktorer på ett systematiskt sätt. Framgångsfaktorerna används för att undanröja hinder för den konstnärliga processen. Det handlar om samarbetet mellan alla inblandade och att åstadkomma en lustfylld miljö.

### **Hur har Verkställande direktören valt att arbeta med mål och visioner?**

Det finns en mycket utförlig uppdragsbeskrivning från ägarna. Den som sedan omvandlar detta till verksamheten är den konstnärliga ledaren. Denne har ett mycket stort inflytande på verksamhetens riktning. Det är viktigt för Görän att skilja på två olika former av visioner. Det finns visioner för hur företaget ska fungera och det finns konstnärliga visioner för vad som ska presenteras för publiken. För Görans egen del har företagsvisionen varit att skapa en organisation som ständigt kan förbättras. Dels genom att stärka operans strategiska position. Dels genom att skapa förutsättningarna för en lärande organisation. Han började 2003 och med att säga upp många anställda och genom detta kommunicerade han att det var en organisation som var ur styr, som inte visste sina begränsningar. Han ville ha en organisation som inte skulle behöva gå igenom något sådant igen utan som skulle kunna anpassa sig och vara flexibel. Det är viktigt att det finns ett stabilt företag för att det kommer alltid att finnas en opera oavsett vem som leder den. Den kan te sig på en mängd olika sätt men huset kommer fortfarande att stå kvar oavsett vilka människor som är i det.

### **Vilka utmaningar upplever Verkställande direktören med att påverka uppfattningen av mål och visioner hos anställda?**

Det är viktigt att föregå med gott exempel. Det den verkställande direktören gör ska avspegla organisationens tänk. Där inryms bland annat att skapa rätt förutsättningar och att skapa lösningar på problem. För organisationskulturen är det viktigt att rätt personer finns i organisationen. De som inte fungerar får helt enkelt plockas ut. Detta har visat sig åtskilliga gånger. Det aktuella just nu är ett kompetensutvecklingsprogram där personalansvarige och verkställande direktören deltar i alla möten där man går igenom vilka krav som ställs och vad som förväntas. Den stora frågan är hur man löser problem och där har det arbetats mycket med tre punkter. Team, samarbete och kommunikation.

## 4.2 Lars Tibell - Operachef

### Operachefens roll i organisationen

Lars Tibell är Operachef med titeln konstnärlig ledare. Operachef och VD ingår i ledningsgruppen tillsammans med sektionscheferna. Tibell har en egen stab som utgör konstnärliga visstidsanställningar det vill säga chefsdirigent, kormästare, en husdirigent, en dramaturg och en huskompositör. Utöver denna konstnärliga stab finns på operan en gemensam direktionsstab och en planeringschef (för att se mer detaljerad organisationsöversikt, se appendix). Detta berättar Tibell för att illustrera hans roll bland många grupper, roller och sektioner på operan. När Tibell anställdes valde man på Malmö Opera att det skulle finnas två som rapporterade till Styrelsen, nämligen Operachefen och VD. Detta har lett Tibell till att ställa sig frågande till vad som är hans befogenheter, var gränssnittet går mellan honom och VD. Vad en VD gör, menar Tibell, finns definierat i ABL, VD-instruktion och bolagsordningen o.s.v. I Operachefens anställningskontrakt på Malmö Opera står uppräknat de ansvarsområden han har ”med mera”. Tibell har genom att upprepade gånger fråga styrelsen försökt klargöra vad ”med mera” innefattar. Vad han har för befogenheter när det kommer till pengar har enligt honom själv varit oklart. Strukturellt, menar Tibell blir detta en maktfråga, ”Vem är det som tar det sista beslutet om repertoaren, vem är det som bestämmer om vi ska göra andra satsningar?”. Diskussionen när han och VD inte vi är överens menar Tibell blir då blir en styrelsefråga, en ägarfråga, som inte kan vara en verksamhetsfråga.

Enligt Tibell bör den konstnärliga ledaren också vara verkställande direktör. Därefter får man bestycka kompetensen när det gäller ekonomi och administration med en vice VD eller andra runt omkring, menar Tibell. De sista besluten ska vara de konstnärliga besluten och de är ekonomiska. Han menar vidare att det inte går att vara oense om de konstnärliga målen eftersom det är det som är ändamålet. ”Ändamålet med den här föreningen, teatern, aktiebolaget, är inte att gå med vinst, det är att hålla budget. Budgeten måste baseras på kärnverksamheten. Vad är kärnverksamheten, jo det är teater, alltså så är det de konstnärliga besluten.” Alltså menar Tibell bör det vara en konstnär som tar beslut i en konstnärlig organisation men som också tar konsekvenserna. Detta eftersom Malmö Opera vägs och mäts och viktas bara genom det som är resultatet och produkten av arbetet. Vad som är resultatet av arbetet är inte ekonomin utan det som visas på scen. Vem som tar det sista beslutet och vem som tar ansvaret är enligt Tibell en klassisk fråga inom företagsledning inom den här kultursektorn. Tibell själv menar att det bara kan vara en som är VD. Detta är den uppfattning han har skapat sig efter att professionellt ha varit i branschen sedan han var 20 år gammal. Han uppfattar det även som att han och styrelsens ordförande har väldigt olika syn på vissa saker när det kommer till hur man bedriver verksamheten.

## **Vad upplever Operachefen som de största utmaningarna med att leda konstnärliga organisationer?**

Tibell beskriver att man på Malmö opera jobbar med ”prototyp tillverkning dvs. att göra en produktion som ingen annan har gjort och på ett sätt som ingen annan har gjort eller som vi inte har gjort. Så fort vi har en ny premiär har vi gjort en ny prototyp. Vi sysslar bara med prototyper. Väldigt lite är rutin. Vi uppfinner lösningar i princip hela tiden.” Detta kan verka som en utmaning även om Tibell uttrycker det mer som en självklarhet. Även det faktum att det är en emotionellt styrd organisation uttrycker Tibell utan oro i rösten.

Att bedöma huruvida en föreställning kommer bli en succé eller inte, uttrycker däremot Tibell är svårt att veta. Det har hänt att han tre dagar innan premiären varit beredd att stänga ner och säga ”nej vi skiter i det, vi bryter. Det här kommer bli en av de största kalkonerna i den här teaterns historia”. Så tänkte han med Jesus Christ Star, men han bestämde ändå att låta föreställningen premiera, och sedan blev den succé med 75000 människor som såg den. Det som hände under de tre dagarna, har Tibell inget svar på. ”Något hände med artisterna. Var det en vision om någonting, nej, det var deras inbyggda jävlar, vi måste fixa det här. De kände alla att det här inte funkar. Det innebär att alla tar sitt eget ansvar och fokuserar och tillsammans med några andra åtgärder vi gjorde som var en diskussion med regissören så helt plötsligt så var det något. Och sedan röstade publiken genom att komma hit. Men det var inte givet tre dagar innan. Jag satt och kalkylerade på den största floppen någonsin.” säger Tibell.

## **På vilket sätt har Operachefen upplevt utmaningar med att mäta ekonomiska och konstnärliga mål?**

Ett av påståendena, säger Tibell är att vi ska ha kvalité på Malmö opera. Anslagsgivarna ställer krav på kvantitet men också kvalitet, menar Tibell. ”Det ska vara bra och det ska vara många som ser det. Är de förenliga? Ibland... Det går inte att stampa fram succé”. Eftersom kvalité snuddar på smak, kan det vara svårt att mäta kvalité, menar Tibell. ”Ofta handlar det om jämförelse, väldigt sällan handlar det om objektiva mätbara”, Tibell fortsätter ”Formella kvalitéer är ju förstås att man kan göra det som står i upphovsmännens noter och text”. Vad det är som gör att det blir kont är en annan nivå, menar Tibell. Där utgår han själv ofta ifrån den egna referensen. Han berättar om en gång när en dam kom fram till honom efter en föreställning och sa ”Är det du som är Lars Tibell? Shit, vad är det nu då tänkte jag. Så sa hon: När jag kom hit trodde jag på dödsstraffet och nu har du förändrat det, och så gick hon. Då kände jag visst, fine. Det är också en kvalité d.v.s. att det har förflyttat ett medvetande någonstans eller en varseblivning av någonting. Någon har påverkats och det kan ju hända att det skedde med formellt sett ganska dåliga förutsättningar men det påverkade en annan människa, och det är ju också en kvalité. Så kvalitetsbegreppen är grymt relativa och går egentligen inte att generalisera på något sätt.”



## Hur har Operachefen valt att jobba med mål och visioner?

”Hit ska vi, och vi ska gå och vi kommer att bli världens, om inte universums, bästa. Jag har läst så många visioner och jag ser hur åtminstone majoriteten mentalt rusar upp och sätter sig på läktaren och tittar på, nu ska vi se hur det går. Det är det största misstaget man kan begå enligt mitt sätt att se på det” säger Tibell. Många har blivit besvikna och menar såsom att jag fick inte göra det jag ville. Min chef har inte gjort mig rättvisa. Jag har inte blivit sedd, nådd förstådd jag har inte fått kompetensutvecklas. Detta menar Tibell.

”Företagare pratar om visioner men det är andra sorters företag”, menar Tibell. ”Här handlar visioner om hantverket och det är den personliga relationen till det vi gör. Jag tänker inte berätta för er hur visionen ser ut, var är vi om sju år. Nu börjar vi jobba istället. Om ett år ska ni titta i backspegeln och tänka vad har vi gjort. Hängde det ihop eller var det spretigt? Vad var min roll? Vad fick jag göra? Vad fick jag inte göra? Kan jag dra någon slutsats? Har vi haft kul? Har vi haft publik? Varför? Spelar det någon roll? Titta bakåt!” Vidare berättar Tibell ”Jag har en vision naturligtvis, men berättar jag den, då är ju halva magin med mitt jobb borta. Det är att överraska, att knuffa, att få människor att känna shit, här gäller det att anstränga sig och det har man gjort.”

Men hur får man allt att hänga samman undrar vi då. Här svarar Lars att allt och alla hänger samman genom att de jobbar med prototyper. Där har de inte tid att gå och fundera på om de ska jag göra något annat utan alla gör det de ska göra mot prototypen alltså föreställningen, premiären. ”Alla sätt är bra, utom de dåliga och det är egentligen bara resultatet bakåt som berättar om det var bra eller dåligt”, menar Tibell. Här försöker han som ledare flytta fokus till att nu ska alla göra det dem kan. Då menar han upphör alla hierarkiska problematiker och då vet alla vad de ska göra och de gör det. Det är viktigt att veta, menar Tibell att varje föreställning har sina förutsättningar.

Tibells roll är att sätta ramen och säga ”det här är innehållet med de här människorna och det här är premiären. Hur gör vi nu?, och då sätter alla igång.” Tibells roll blir därefter, enligt honom själv att tillhandahålla den konstnärliga friheten innanför produktionen ”så det komplexa långa korta fysiska intellektuella emotionella delar som ändå blir det att alla vet att den dagen är det premiär och då ska det vara färdigt. Då ska alla grejer funka. Vi ska vara färdigpreparerade mentalt, vi har provat det på publik.”, menar Tibell. Tibell vill inte vara den som kommer in och säger nej, komma in och bestämma eller tar över jobb, utan han menar att det är frihet under ansvar, och ansvaret är lika stort som friheten i slutändan. Tibell berättar att varje sektion har sina egna forum där man träffas och har genomgångar, och de relaterar till arbetsplatsträffar. Varje sektion sköter var och en sig själva. Företagsgemensamma träffar händer väldigt sällan. Detta eftersom organisationen är ganska stor med 230-240 anställda i botten utöver de som är gäster. Det är en praktisk omöjlighet nästintill menar Tibell då det finns 95-100 olika yrken i den här organisationen. ”Att slita dem med olika avtal och olika arbetstider har visat sig ganska

otympligt så vi har brutit ner det till sektioner som får sköta arbetsplatsträffarna” menar Tibell.

### **Vilka utmaningar upplever Operachefen med att påverka uppfattningen av mål och visioner till anställda?**

Den största risken är enligt Tibell att ”medarbetarna inte *känner* med vad de arbetar med utan säger att; jag bara ska göra så mycket som jag behöver för jag gillar ändå inte den där killen (chefen). Hans vision är liksom inte min vision.” I den här organisationen är vi alla bärare på sin egen vision, menar Tibell. Han fortsätter ”Om jag sätter upp en vision så ska alla förhålla sig. Om man säger att 50 % av de individuella visionerna om meningen varför jag är här inte överensstämmer har jag ju 50 % mot mig från början. Och varför ha det så? Så jag har avstått från det.”

För Tibell är den stora visionen att det finns konst i ett samhälle. ”Ett samhälle som inte har konst eller kultur är inget samhälle. Den visionen är den enda visionen jag tänker redovisa. Men det är inte min vision. Det borde ju vara ägarens, det borde ju vara samhällets.” Tibell fortsätter ”Det är intressant hur konsten plötsligt kliver fram och blir en värdemätare på hur väl detta samhälle fungerar, alltså hur pass demokratiska och toleranta är vi som människor. Vi behöver umgås, vi behöver prata med varandra. Det räcker inte med att vi sitter och tittar på TV för då händer saker som inte någon vill ska ske. Där tror jag att konst och kultur har den absolut viktigaste uppgiften, inte att vara politisk men att skapa samtal”

## 4.3 Per-Ola Nilsson - Orkesterchef

### Orkesterchefens roll i organisationen

För att ge oss en översiktlig bild av hans roll, börjar Per-Ola Nilsson med att beskriva Malmö Operas organisation. Såsom många stora traditionella institutioner, förklarar han, är Malmö opera i det stora hela en funktionsorganisation uppdelad i sektioner med varsin sektionschef. Malmö opera, förklarar han, är även projektorienterat där varje uppsättning blir ett projekt som kräver projektledning. Nilssons roll är inte projektledning utan rör istället den organisatoriska delen av operan med ansvar över hela sin sektion. Han är *sektionschef* för den delen av organisationen som är Orkestern. Orkestern berättar han består av 61 musiker och 6-7 administratörer. Hans roll, förklarar han, är att skapa förutsättningar inom de ramar orkestern har, som ser till att orkestern hela tiden är i bästa form. För att skapa förutsättningar för detta är det viktigt för honom att se vilka utvecklingsområden som är viktiga på lång sikt. Detta gör han genom att ta reda på vad orkestern är duktig på och vad som kan förbättras för att sedan skapa aktiviteter kring detta. Som exempel på aktiviteter nämner han att ta in gästföreläsare och att han personligen uppmuntrar sina anställda till att öka sin kommunikationsförmåga, samarbetsförmåga eller processförmåga. Hans roll blir då att se på alla beståndsdelar för att förstå hur han kan stötta och skapa utvecklingsområden.

Nilsson nämner att det är viktigt för musikerna att veta att de möter två olika sorters ledare i honom och i sina närmaste ledare såsom dirigenten eller regissören. När man kommer in och möter mig, berättar Nilsson, förflyttar musikerna sig från en oerhört diktatorisk ledarstil som pekar med hela handen, till att möta en manager, som har en ledarskapsroll i att stötta. Det är enligt Nilsson skillnad mellan dessa ledarsituationer i språk, krav och insikter. När vi frågar Nilsson om hans ledarskap är mer än ett karismatiskt ledarskap svarar han nej på detta. Som manager är det även hans uppgift att koppla publikintresse med konstnärens egenintresse, menar Nilsson.

### Vad upplever Orkesterchefen som de största utmaningarna med att leda konstnärliga organisationer?

*”Om du är i djungeln och så kommer en tiger. Det är jättevarmt och många farliga djur och växter runt omkring dig. Du har absolut ingen lust att springa, men du känner dig väldigt motiverad”* Nilsson citerar från en föreläsning om motivation.

Detta citat illustrerar, enligt Nilsson, att det inte finns något svar till vad som skapar lust, utan man måste prova sig fram. Jag kan inte tvinga fram en bra föreställning och det är omöjligt för mig att bestämma att idag ska vi spela bättre, menar Nilsson. Det gäller istället, enligt honom, att hitta de små nyckelfaktorerna. Det är aldrig konkret hur man

gör detta, menar Nilsson. I så fall antyder han, hade han ju suttit på ett ovärderligt facit. Operan har inget existensberättigande om inte mottagarna uppskattar det som visas, menar Nilsson. Musikerna vill i sin tur inte leverera utan att det finns någon som tar emot på scen. Det skulle i så fall kännas väldigt tungt att stå på scenen, tror Nilsson. Därför är det en konst för honom, enligt honom själv, att mixa konstnärens egenintresse med publikintresset. När vi frågar Nilsson vad som är den största utmaningen med att leda en konstnärlig organisation svarar han *uthållighet och tuff empati*. Tuff empati beskriver han är att ge människor vad de *behöver* och inte vad de *vill* ha. Även om de anställda i sektionen skulle vilja göra på ett annat sätt måste Nilsson enligt honom själv visa på att de ändå har behov av att göra på det sättet han själv ser att det finns behov av. Detta behov kan handla om att orkestern behöver bli bättre på ett specifikt område för att på lång sikt komma vidare, förklarar Nilsson. Han fortsätter, detta måste ske även om de inblandade musikerna, för att ta ett exempel, skulle vilja ha en annan framtida kollega som passar bättre till deras egen spelstil. Nilsson tror att de flesta inom musikbranschen är specialister med intresse för finmotorik. För dessa är resultatet, i form av kunder t.ex., inte lika intressant som att jobba vidare med finmotoriken. Att få en grupp som bara jobbar med finmotoriken att ta in en i gruppen som är annorlunda för att de långsiktigt behöver detta blir då enligt Nilsson en utmaning i hans ledarskap.

### **På vilket sätt har Orkesterchefen upplevt utmaningar med att mäta ekonomiska och konstnärliga mål?**

Nilsson menar att det alltid finns konflikt mellan pengar och innehåll i alla organisationer och att han inte ser något extra problematiskt med att jobba med dessa två mål i just Malmö Opera. På frågan om det finns olika tankar mellan konstnärliga och ekonomiska mål svarar Nilsson att det bara finns en huvudprocess. Denna, fortsätter han, är att skapa bra uppsättningar som berör vår publik. Allt runt om är att skapa mervärde för vår publik, säger Nilsson.

På frågan om de krav han ställer på ledarna under honom i sin sektion är av ekonomisk eller konstnärlig karaktär svarar han att de är rakt av konstnärliga krav han ställer. Han ställer inga ekonomiska direktiv, utan det är han i den platta organisationen som är chef till alla i sin sektion och som sitter på nyckeln, som han kallar det. Vidare påstår Nilsson sig heller inte dela ut ekonomiska mål till de underställda honom inom administrationen. I så fall, menar han, skulle det vara att spara pengar, men inte att tjäna pengar. På frågan om det finns någon form av mätning av prestationer säger Nilsson att det knappt finns det inom det musikaliska. Det skulle vara svårt att mäta volymen på applåderna och hur mycket musikerna utvecklats, menar han. Däremot brukar Nilsson mäta vad hans orkester utstrålar genom att fråga de som han intervjuar på provspelningar varför de sökt just till hans orkester.

## Hur har Orkesterchefen valt att jobba med mål och visioner?

Nilsson berättar att han brukar träffas stämvis med stråkets stämledare, en från varje stämman, ungefär varannan månad. Hur dessa möten går till berättar Nilsson på följande vis. Under dessa möten sätter Nilsson upp något ämne som stämledarna diskuterar kring. Medan stämledarna diskuterar hur det går för dem inom detta ämne, såsom t.ex. intonation, sätter de samtidigt upp *målområden och tecknar ner något mål*. Processen med att komma fram till målen anser Nilsson vara jätteviktig. Han tycker det är viktigt att de själva kommer fram till hur de vill jobba. För att ge dem möjligheten till detta ställer Nilsson bara en fråga under mötet som t.ex. ”hur går det med intonationen?” Sedan får stämledarna resonera själva kring hur de kan förbättra sig på området och komma fram till hur de ska göra det. Nilsson skriver samtidigt ner egna minnesanteckningar från mötet som han sedan följer upp på nästa möte och ser till att stämledarna jobbar vidare med dessa mål de satt upp. Alla dessa mål som sätts är i princip långsiktiga berättar Nilsson. Detta menar han är för att man som musiker hela tiden strävar efter att nå en ny nivå, ett nytt trappsteg. Han förklarar att det skapar lust att tillsammans alltid sträva efter att nå en ny nivå.

Under stämledarmötena vill Nilsson jobba med stämledarna så att de intar en sorts roll som ledare, fastän detta inte ingår i deras befogenheter. Han menar att om de ser sig själva mer som ledare kan de hjälpa honom att skapa motivation och lust hos de anställda, vilket han behöver hjälp med. Han berättar vidare att han återkopplar i den individuella lönesättningen hur många möten han haft med respektive man där man satt upp mål. Har man varit flitig med att initiera möte med honom, ser han till att avspegla detta i den individuella lönesättningen. Detta är dels, förklarar Nilsson för att han ställer krav på mötena. Han talar även om detta i lönepolitiken om andra frågor varför t.ex. stämledarna som varit flitiga med att träffa Nilsson fått lönehöjning.

Att återkoppla allt han gör till Malmö operas stora mål påstår han sig göra genom att leda som han lever, att återspegla i sitt ledarskap det han vill att resten av organisationen ska vara. Han återkopplar även till Malmö Operas stora mål genom att betona hur det är summan av alla aktiviteter som skapar framgång.

Nilsson har ett eget långsiktigt mål som han satt upp personligen vilket är att omvandla den kollektiva mekanismen till något mer *individualiserat*. Därför, menar han, har han själv sammankallat till färre sektionsmöten och fler möten i mindre grupper. Även på sektionsmöten jobbar han med ämnen som delar upp orkestern i mindre grupper. På sektionsmöten, förklarar han, där ca 70 personer från hela sektionen samlas blir det mest information och färre kvalitativa diskussioner. Den som är mindre nöjd, fortsätter han, använder ibland tillfället att skapa sig en egen arena.

Nilsson förklarar att de möten han har varannan månad med stämledarna är initierade av dem själva. Nilsson ställer inga krav på andra att träffa honom och inga bestämda tider.

Istället berättar han, initierar han i början att det finns möjlighet att träffa honom, och sedan är det upp till individerna i orkestern att driva igenom så de får möta honom. Självklart kan man tänka sig att de anställda blir de motiverade att stämma möte med honom då mötena, som nämnts tidigare, kommer att avspeglas i lönesättningen.

### **Vilka utmaningar upplever Orkesterchefen med att påverka uppfattningen av mål och visioner hos anställda?**

Eftersom målen, som tidigare nämnts, i princip alltid är långsiktiga och resultaten svåra att visa på i förväg, gäller det enligt Nilsson att vara uthållig i guidningsprocessen dit. Nilsson nämnde under intervjun att han satt ganska ensam på guidning och stöttningsprocessen inom sin sektion. Tidigare nämndes hur han jobbade med att få de anställda att själva under mötena med honom, sätta långsiktiga mål. Hans roll blev därefter enligt honom att *stötta, motivera och följa upp att dessa mål arbetades vidare på*. Att stötta är viktigt, menar Nilsson, för om de anställda tappar motivationen så sjunker kvalitén på deras arbete och på den konsten de producerar. Alla har säkert olika uppfattningar om vad som skapar lust och motivation, menar Nilsson. Löner, menar han är ofta vad man tänker på är det som skapar lust, men så funkar det inte alltid, fortsätter han, utan man kan använda sig av andra mekanismer. En viktig mekanism han själv använder sig av, är att hjälpa sina anställda att återkoppla till resultaten. Detta gör han genom att fråga; ”kommer ihåg när ni var här, när ni gjorde den och den aktiviteten, kan ni se resultaten av det?” Att systematiskt se på resultaten, återkoppla och göra uppföljning är därför viktigt menar Nilsson. Att jobba med långsiktiga mål, menar han är nödvändigt. Efter att ha varit chef i fem år är det först nu som kan börja se resultatet av vad de gjorde tre år tidigare. Först nu börjar de berörda prata om resultaten från det som skedde då. Eftersom man först kan börja få resultat för att återkoppla, ett till två år efter en förbättring initieras, gäller det att vara uthållig i processen, menar Nilsson. Utmaningen i att påverka guidning av mål och förbättringar verkar alltså vara att vara uthållig och ständigt motivera de anställda. Detta genom att få dem att föreställa sig hur det var tidigare och se om arbetet man genomfört sedan dess har lett till något.

## 4.4 Bo Palmqvist - Teknisk chef

### **Tekniska chefens roll i organisationen**

Bo Palmqvist arbetar som sektionschef inom ledningsgruppen. Han har fyra avdelningar under sig med respektive fyra avdelningschefer och han påpekar att han är den enda sektionschefen som har chefer under sig. Palmqvists uppgift är att se till att det fungerar bra mellan dessa fyra avdelningar och försöka hålla de anställda inom dessa på gott humör.

### **Vad upplever Tekniska chefen som de största utmaningarna med att leda konstnärliga organisationer?**

Intressekonflikter är en utmaning Palmqvist betonar. Dessa kan uppstå mellan de olika grupperna som träffas på mötena på grund utav att alla vill göra sitt jobb så bra som möjligt. Genom diskussion löser de inblandade sina intressekonflikter. Det framstår som viktigt för Palmqvist att inga organisationsmedlemmar går ifrån mötena sura eller ledsna och det är Palmqvists uppgift och roll att se till att mötena går bra och att alla är nöjda. Palmqvist är van att arbeta med lösningar och är en van konflikthanterare då han har arbetat som producent och chefsproducent inom Malmö Operan i 16 år. Han menar att man inte skall dröja med att ta i saker och hantera konflikter utan hantera uppkomna situationer så snabbt som möjligt vilket även innefattar att fatta snabba beslut. All sin erfarenhet har han tagit med sig i sin roll som teknisk chef. Palmqvist har således en mycket lång erfarenhet och har arbetet sedan 1975 inom operabranschen. Hans långa erfarenhet, menar han, gör att han kan fatta snabba beslut och förlita sig på sin känsla som kan uppkomma i olika situationer.

Under 2003 hade Malmö Opera en omstrukturering där man downsizeade företaget framförallt på tekniksidan vilket gjorde att produktiviteten minskade och att rollbeskrivningarna gjordes om till att anställda skulle arbeta med mer än en sak. Syftet med omstruktureringen var att arbeta mer effektivt och så småningom höja produktiviteten igen. Malmö Operan lyckades väldigt bra men problemet blev att produktiviteten inte stannade av utan gled förbi och stannade inte på den anpassningsnivå som var tänkt. Det är därför de anställda idag har svårt att hinna med allt vilket Operan löser genom att ta in extrapersonal. Palmqvists önskan är att få en organisation som klarar av produktiviteten utan att ta in extrapersonal. Därför är stor del av agendan på mötena inom operan hur man skall lösa detta behov av arbetskraft.

### **På vilket sätt har Tekniska chefen upplevt utmaningar med att mäta ekonomiska och konstnärliga mål?**

Palmqvist har som tidigare påpekats arbetet som producent och har arbetat utifrån filosofin ”vad har jag, vad vill dom och hur kan det gå ihop?”, vilket han menar var en balansgång där det var nödvändigt med ett ständigt kompromissande. Konsten i detta var att arbeta utifrån vad den konstnärliga ledaren ville ha och göra det billigt, utmaningen var den ekonomiska biten. Som sektionschef ser han sig som ett stöd till den konstnärliga verksamheten för att verksamheten skall bli så bra som möjligt med de resurser som finns. Palmqvist menar att han i dessa situationer kan känna att han hamnar i en konflikt vilket blir något han måste ta sig förbi. Man är något slags filter som måste tas igenom, menar Palmqvist. Hans roll i operaverksamheten är enligt honom själv att vara en kärna i den konstnärliga verksamheten.

Malmö Opera är mestadels styrd av vilka planer den konstnärliga verksamheten sätter upp. Man går efter dessa planer och därefter har man inte så mycket att följa upp, menar Palmqvist. Däremot har Operan utvärderingar där han är med och tycker. Det som kommer fram där kan vara saker som inte har fungerat jättebra och då tar han till sig det och försöker förbättra.

Palmqvist ska med sin budget han har fått stödja hela organisationen tekniskt. Malmö Operan delar upp pengarna i en fast och rörlig del. Den rörliga delen är en produktionsbudget och den fasta en linjebudget. Produktionsbudgeten är till för att presentera det som publiken är intresserad av och produktionen har hela huset som sitt stöd. Linjebudgeten står för arbetskraften och den styrs i sin tur av produktionen. VD fördelar pengarna mellan linje och projekt och sen styr operachefen väldigt mycket hur man fördelar pengarna till produktionen inom projektet. Sen är producenterna ansvariga för varje projekt och att budgeterna hålls.

### **Hur har Tekniska chefen valt att arbeta med mål och visioner?**

Malmö Operan arbetar både mot kortsiktiga och långsiktiga mål. Palmqvists arbete som teknikchef är att titta lite längre bort och i sin position som sektionschef har han kortare mål. Något som arbetas för inom Malmö Operan är att göra tydligare konsekvensbeskrivningar och att folk får argumentera och uttrycka vad de tror resultatet kommer att bli. Vidare mäts hela tiden resultaten för de uppsatta målen. Det man ser just nu är att produktiviteten har ökat i så stor omfattning att man inte hinner med. Malmö Operan är därför just nu i stort behov av arbetskraft.

Palmqvist har möte vad fjortonde dag i minst två timmar i vad som kallas för den tekniska ledningsgruppen. Han har givetvis även kontakt med dem människor som arbetar under dessa chefer men han går inte in och leder dem och har således inte direkt inverkan på hur de skall utföra sitt arbete. Arbetet är mycket välorganiserat och



avdelningarna har sitt fulla ansvar och rapporterar om det är något som inte går som det ska, efter de planer de har lagt upp.

På mötena är det många olika yrkesområden som träffas med olika intressen. Palmqvist ger ett exempel där fastighetsskötaren vill komma åt och göra någon renovering eller dylikt och detta då måste synkas med bland annat scenproduktionschefen.

**Vilka utmaningar upplever Tekniska chefen med att påverka uppfattningen av mål och visioner hos anställda?**

Under intervjun kommer vi in på Malmö Operans know-how. Palmqvist säger att know-how inte saknas i grundorganisationen. Däremot när man tar in personer som inte är vana att arbeta inom organisationen kan det saknas know-how.

Problem idag är att man inom Malmö Operan inte är enig om vad som är kärnverksamheten. De konstnärliga besluten tas av teaterchefen men alla inom organisationen har möjlighet att påverka de konstnärliga besluten. Det är ofta i planeringen som man kan se att repertoaren inte kommer att fungera eller kommer att fungera jättebra. Olika grupper kan påverka och ge sin åsikt, exempelvis önskemål från teknikchef och produktionschef, vilket teaterchefen får ta hänsyn till.

## 5. Hur ledarnas svar kan betraktas i förhållande till teorierna

För att studera hur väl teorierna stämmer in på Malmö Operas verksamhet som beskrivits i empirin görs i följande kapitel en genomgående analys av detta. Vi börjar med en tabell som sammanfattar och gör analysen mer lättöversiktlig. Därefter fortsätter vi med att fördjupa diskussionen om teori versus verklighet på Malmö Opera i löpande text. Ordningen i analysen följer den ordning som teorikapitlet följer. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om förslag till vidare forskning.

Fråga	Svar	Teori
Roll i organisationen	<i>GKJ</i> - Coachande i processer, tydliggörande av strukturer	Def. Av ledarskap stämmer med (Kotter 1990; Zalneik, 1977), (Sveningsson, S., et al., 2006), (Sveningsson, S. 2009) Systemtänkande (Senge, P., 1990)
	<i>LT</i> - Konstnärlig ledare, tolkande av uppdraget, Ställer sig undrande till en del av sina uppgifter kallade m.m.	Språk som "med mera" (Crossan, M., et al., 1999)(Clegg, S., et al.2008) att budget bör baseras på konstnärliga beslut visar på tankevärld (Dougherty, D., 1992)
	<i>PON</i> - Skapa utvecklingsområden, empowerment, svara på när och hur	Def. Av ledarskap stämmer med (Kotter 1990; Zalneik, 1977), (Sveningsson, S., et al., 2006), (Sveningsson, S. 2009) men ej av (Kotter 1990), Nya färdigheter hos en ledare, bygga en delad vision (Senge, P., 1990)
	<i>BP</i> - Konflikthantering, enda chefen med avdelningar under sig	Vid konfliktlösning styr innebörder, känslor, idéer uppfattningar och värderingar (Sveningsson, S., 2009)

Största utmaningen med att leda organisationen	<i>GKJ</i> - Kvalitetsambitionerna krockar med ekonomiska och personliga hinder. Inga färdiga recept för framgång.	Framgångsfaktorer som i Integrerade org. Modellen (Heracleous, L., 2003)
	<i>LT</i> - Varje premiär innebär ny prototyp tillverkning, lite rutin, svårt bedöma om föreställning blir succé eller inte.	Språk som exempelvis "prototyp" (Crossan, M., et al., 1999)
	<i>PON</i> - Prova sig fram vad som skapar lust, hitta framgångsfaktorer (CSF), omöjligt för honom att kontrollera resultat, tuff empati= ge vad de behöver inte vad de vill ha, uthållighet.	Framgångsfaktorer som i Integrerade org. Modellen (Heracleous, L., 2003) Kliniska perspektivet, leda utifrån enskilda individers föreställningar (Stenström, 2000) Nya färdigheter hos ledare, systemtänkande (Senge, P., 1990)
	<i>BP</i> - Fatta snabba beslut, styra möten, förlita sig på känsla han fått från erfarenhet.	Förståelse för sitt arbete genom erfarenhet - tankevärld (Dougherty, D., 1992)

Utmaningar att mäta mål	<i>GKJ</i> – Inget tak kvalitetsambitioner. Svårt att klassificera olika uppsättningar.	Kliniskt perspektiv på produkten (jfr Stenstrom, E. 2000)
	<i>LT</i> - Anslagsgivarna ställer krav på kvalitet och kvantitet. Dessa är inte alltid förenliga. Kvalitet snuddar på smak och är svårt att mäta. Kvalitetsbegreppen är relativa och går ej att generalisera.	Kliniska perspektivet, subjektivitet (Stenstrom, E. 2000) kulturens fält och ekonomins fält har olika idéer (Aronsson, L., et al. 2007)
	<i>PON</i> – Huvudprocessen är att skapa uppsättningar som berör publiken, allt runt om är mervärde. De enda ekonomiska direktiv/mål han ställer är eventuellt på administrationen att spara pengar men ej att tjäna pengar. Det finns knappt någon mätning av prestationer av det musikaliska.	I kulturens fält är drivkraften/idén att skapa snarare än vinst/sälja. (Aronsson, L., et al. 2007). Att mäta det ekonomiska mervärdet är svårt då dessa främst är sekundära effekter såsom ökat kreativt klimat (Aronsson, L., et al., 2007)
	<i>BP</i> - Arbeta utifrån hur den konstnärliga ledaren vill ha det och göra det så billigt och bra som möjligt. Palmqvist verkar som "filter" och detta innebär ibland kompromissande. "Vad har jag, vad vill dem och hur kan det gå ihop?"	Att han ser sig själv som ett filter visar på hans tankevärld (Dougherty, D., 1992)

Hur de arbetar med mål och visioner	<i>GKJ</i> – Jobbar med mål och visioner för företaget. För hur det ska fungera och hur strukturer ska vara uppbyggda för att skapa förutsättningar för konsten och tillgängligheten av densamma.	Företagsledarens huvudsakliga mål grundar sig i kundens (uppdragsgivarens) behov i form av smak och preferenser. (Lapiere enligt Stenström, 2000)
	<i>LT</i> - Det viktiga är hantverket och den personliga relationen till det de gör. Berättar inte sin egen vision utan överaskar, knuffar och får anställda att känna personligt ansvar till resultat.	Kliniska perspektivet, ledare får medarbetare besjälade i uppgiften (Stenstrom, E., 2000). Konstnärens personliga behov och preferenser enligt Laurent Lapiere (Stenstrom, E., 2000). Sektioner har egna forum och alltså egen community of practise (Clegg, S., et al., 2008)
	<i>PON</i> - Det är viktigt, att det är stämledarna själva som kommer fram till hur de vill arbeta. Skapa lust att tillsammans sträva mot ny nivå. Om stämledarna ser sig själva som ledare kan de skapa motivation Det återkopplas i individuell lönesättning hur engagerad man är.	Kliniska perspektivet, ledare får medarbetare besjälade i uppgiften (Stenstrom, E., 2000). Konstnärens personliga behov och preferenser enligt Laurent Lapiere (Stenstrom, E., 2000). Som ledare arbeta med personliga och professionella behov enligt Path-goal theory of leadership (Clegg, S., et al. 2008)
	<i>BP</i> - Jobbar med konsekvensbeskrivningar, att anställda får argumentera vad de tror resultatet kommer att bli. Man mäter hela tiden resultaten för de uppsatta målen. Som teknikchef arbetar han med långsiktiga mål och som sektionschef med kortsiktiga mål.	Bygger upp en community of practise i tekniska ledningsgruppen

Påverka mål och visioner hos anställda	<i>GKJ</i> – Föregår med gott exempel. Teamwork, samarbete och kommunikation för att skapa en organisation som är bra på problemlösning.	Systemtänkande (Senge, P., 1990)
	<i>LT</i> - Alla är bärare av egen vision. Om Tibell sätter upp vision är risken att många inte tycker att det liknar deras vision och därför slutar känna passion för sitt arbete.	Vision-culture gap (Hatch, M. J., 2002). Identitet är djupare än roll (Alvesson, M., 2004)
	<i>PON</i> - Stötta, guida, skapa lust och motivation genom att systematiskt återkoppla till tidigare resultat, och följa upp att mål arbetas vidare på.	Stämmer med att ledare leder människor (Svenningsson, S., 2009)
	<i>BP</i> - Det krävs know-how vilket finns i grundorganisationen men inte då man tar in extrapersonal. Utmaning i att leda dessa så att de vet vad som krävs.	-

## 5.1 Kan respondenterna ses som ledare?

För att kunna undersöka huruvida teorier om ledarskap stämmer in på Malmö Operas verklighet behöver vi först se hur våra intervjurespondenter kan definieras som ledare enligt de definitioner som teoriavsnittet behandlar. Orkesterchefen Per-Ola Nilsson utövade ledarskap såsom Kotter 1990; Zelenik 1977 definierar det, då han genom sina möten med stråkleddarna inspirerade och drev förändring inom de utvecklingsområden han ansåg kritiska. Han ledde även genom att bidra till empowerment då han jobbade efter filosofin att varje stråkleddare själv skulle sätta upp målområden och mål genom diskussioner och reflektioner. Däremot passar Tibells syn på ledarskap inte ihop med Kotters (1990) definition om att ledarskap handlar om att utveckla och kommunicera meningsfulla visioner. Då det kommer till att aktivt arbeta med visioner gör Malmö Opera på ett visst sätt. Enligt Kotter 1990 bör en ledare kommunicera visionerna och inspirera andra att uppnå dessa. Operachefen Lars Tibell gav oss intrycket att det inte är helt önskvärt att ledarna sätter visioner för konstnärer inom deras organisation. Detta då Tibell menar att magin går förlorad om någon annan sätter en konstnärns mål, då förstörs skaparviljan. Ledarna väljer istället att låta musikerna själva forma sina egna uppfattningar om mål och visioner. Verkställande direktören Göran K Johansson jobbar med visioner och mål för företaget i sig. Han leder inte den konstnärliga personalen utan vill genom sin roll skapa förutsättningar genom tydliga strukturer för att det konstnärliga skapandet ska få leka fritt. I denna mening arbetar han mer som en chef (Svenningsson, S., 2009). Hans andra roll som öppet coachande där han vill skapa en lärande organisation kan man se att han vill skapa en community of practice. Man ska våga göra fel och våga lära sig från det för att på så sätt hitta nya gemensamma lösningar (Clegg, S., et al., 2008). Tekniska chefen Bo Palmqvist jobbar i sitt ledarskap med konflikthantering och kompromisande. För att lösa en konflikt kan man anta att det blir väsentligt att styra innebörder, känslor, uppfattningar, idéer och värderingar (Svenningsson, S., 2009). Palmqvist utövar ledarskap vid konfliktlösning då han uppnår resultat genom påverkan av andra. I den processen är han medveten om och tolkar medarbetarnas respons. Resultatet av det inflytande han som ledare medför vid konfliktlösning är att han på något sätt förändrat hur folk tänker om vad som är önskvärt, möjligt och nödvändigt rörande situationen som konflikten handlade om.

*Att leda genom att utveckla svar på vad och varför*, (Svenningsson, S., 2009) verkar utifrån intervjuerna vara svårt för ledarna på Malmö Opera. Utifrån vad Per-Ola Nilsson berättat, är målen man sätter långsiktiga och därför är dess resultat, svaret på vad och varför, svåra att påvisa i förväg. För att ändå ge en känsla för vad och varför och skapa lust, använde Nilsson sig av att systematiskt se på resultaten från tidigare år, återkoppla och göra uppföljning. Att såsom en *manager utveckla svar på hur och när* (Svenningsson, S., 2009) är mer en roll som ledarna på Malmö opera verkar inta. Såsom Lars Tibell säger sätter han tidsramen för premiären (när), med vilka människor, med vilket innehåll och budgeten (hur), resten är upp till musikerna att skapa. ”Hur gör vi nu?”, frågar Tibell, och

då ger han de inblandade konstnärlig frihet att skapa på eget ansvar inom produktionsramarna. Om vi utgår från det sista resonemanget utövar ledarna på Malmö Opera enligt Sveningsson s. (2009) mer chefskap än ledarskap.

## 5.2 Hur utövas ledarskapet?

Genom att analysera om ledarna på Malmö Opera har de *nya färdigheter som krävs hos en ledare* i dagens samhälle. Detta genom att se på de tre kritiska discipliner som färdigheterna kan delas upp i enligt (Senge Peter M. 1990). De tre kritiska disciplinerna är att bygga en delad vision, att ytliggöra mentala modeller och att bedriva systemtänkande. Huruvida ledarna på Malmö Opera bygger en delad vision är debatterbart. Verkställande direktören Göran K Johansson menar att det finns två dimensioner av visionerna. Dels de för företaget i sig och dels de konstnärliga. Därför kan det tyckas svårt att skapa en delad vision. Johansson jobbar också med tydliga mentala modeller för organisationen men är noga med att inte förmedla namn på det han gör. Han nämner exempelvis att han vill jobba med benchlearning även om han är noga med att inte använda sig av det uttrycket med sina medarbetare utan bara förmedlar tankegångarna som ligger bakom det. I exempelvis kompetensutvecklingen ges tillfälle för medarbetarna att ge synpunkter på hur dessa mentala modeller kan fungera. När det gäller systemtänkande är Johansson noga med att förklara hela bilden av varför beslut tas. Han betonar vikten av att man förstår helheten och att man själv kan handla utifrån den. I den lärande organisationen han tänker sig ska man våga göra fel för att kunna komma fram till vad som fungerar bra i det stora hela. Orkesterchefen Per-Ola Nilsson kan sägas bygga en delad vision då han jobbar med att få de anställda inom sin sektion att skapa en personlig vision *inom ramen* för hans egna prioriteringar. Å andra sidan ligger ledarna på Malmö Opera lågt med skapa visioner åt andra medarbetare eftersom de inte gärna tvingar på sina egna visioner hos andra. Nilsson kan sägas ge utrymme för att ytliggöra mentala modeller då han skapar diskussioner i mindre grupper. Han säger att diskussioner i större grupper ger mindre kvalitativa diskussioner och vill hellre se mindre grupper. Även Palmqvist ytliggör mentala modeller vid konfliktlösning. Tibell ligger däremot långt med att ytliggöra mentala modeller då han menar att magin går förlorad om man ställer varandras mål och visioner mot varandra. Dessutom menar Tibell att alla jobbar mot att uppfylla sin del av prototyp tillverkningen, det viktiga är därför inte hur de gör det, utan resultatet vid premiärdagen. Systemtänkandet genomför Nilsson genom att få dem att se den stora bilden av hur dåtid har lett till nutid och hur alla aktiviteter hänger samman. Genom att Nilsson frågar ”kommer ihåg när ni var här, när ni gjorde den och den aktiviteten, kan ni se resultaten av det?” hjälper han dem att systematiskt se på resultaten, återkoppla och göra uppföljning. Med dessa tre kritiska discipliner uppfyllda kan man säga att både Johansson och Nilsson är moderna ledare enligt (Senge, Peter M.,



1990). Detta utesluter inte att de andra respondenterna har dessa egenskaper, men svaren tyder på att de inte arbetar på det sättet.

*Robert Houses Path-goal theory of leadership* (Clegg, S et al., 2008) betonar hur viktigt det är för ledare att hjälpa sina medarbetare att förstå hur deras egna personliga och professionella behov och förväntningar kan förverkligas genom deras jobb prestationer. Genom att ge musikerna utrymme för att skapa enligt deras egna visioner och det faktum att kreativitet ses som en viktig del i skapandet anser vi möjliggör för personliga behov hos musikerna att ta utrymme. Ett annat bra exempel är att orkesterchefen Per-Ola Nilsson låter det vara upp till dem inom orkestern som vill stämna möte med honom. Denna inställning förstärker mentaliteten hos de anställda att musikerna bör göra saker för deras egen skull, inte för att göra deras ledare till freds. Även det faktum att Nilsson vill omvandla den kollektiva mekanismen till något mer individualiserat visar på hur han betonar individen i sammanhanget, att alla har en egen identitet bakom sina roller. Allt detta visar att Nilsson vill få de anställda att förstå hur de personligen utvecklas inom sina roller på Malmö Opera.

Nilssons arbete är också det tydligaste exemplet på att arbeta mer på ett personligt plan för att utvecklas. Det uppmuntras genom individuell lönesättning som incitament att vara aktiv och drivande för att jobba mot de mål som man satt. På så sätt utvecklas musikerna både musikaliskt och identitetsmässigt, då de får ompröva bilden av sig själv för att finna förbättringsområden (Alvesson, M. 2004).

För att studera *språkets* inverkan (Crossan, M., et al., 1999) ville vi se hur ledarna själva väljer att kalla sitt eget ledarskap. Vi kan tydligt se att Operachefen Lars Tibell haft problem just eftersom han inte vetat hur han ska definiera sin roll. Bland Tibells arbetsuppgifter står ”med mera” i slutet av arbetsuppgifterna. Att styrelsen definierat hans roll genom att använda språket, ”med mera” är någonting Tibell uttryckligen inte har uppskattat. Att inte ha haft en tydlig roll och vetat han ska kalla sig i sin roll, har skapat problem i hans arbete då han stundvis känt sig kluven mellan rollen som administrativ och konstnärlig ledare. Nilsson visade skillnader i språket då han uttryckte hur han särskilde sig från de andra ledarna genom att säga: när man kommer till mig förflyttar man sig från en diktatorisk ledarstil till att möta en manager. Han kallar sig själv manager men definierar sin roll som att stötta och leda människor, vilket hör mer till ledarskap enligt S. Sveningsson (2009). Palmqvist drog paralleller till när han varit producent och verkade blanda sin nuvarande roll som sektionsledare med influenser av karaktärsdrag han fått från åren som producent. Johansson använder sig av språket på ett annat sätt. Han undviker att använda sig av vissa företagsekonomiska begrepp när han försöker att driva igenom sin vision om företaget. Kanske för att inte förknippa förändringar eller förbättringar med en viss teori och på så sätt skapa ett överraskningsmoment såsom Tibell beskriver det. Kanske är han rädd att han låser något om man sätter ett namn på och istället vill han kunna skapa egna lösningar och hålla öppet för förslag från övriga medarbetare.

Att vi fick olika svar från våra olika intervjuer hur de ser på och pratar om mål, visioner och ledarskap, beror på att de lever inom olika *tankevärldar* (Dougherty, D., 1992). De olika tankevärldarna avspeglar att de lever i olika verkligheter, i olika communities of practice (Clegg, S., et al. 2008). Det som tydligt visar detta är vilka utmaningar i sitt ledarskap man väljer att beskriva. Tekniska chefen Bo Palmqvist ser det som viktigt i sin roll att verka som konflikthanterare. Detta då han som chef för flera underchefer lever i en värld som handlar om att hanteras med många olika intressen från olika håll. Orkesterchefen Per-Ola Nilsson tar istället upp tuff empati som den största utmaningen. För honom handlar det om att ge människor vad de *behöver* och inte vad de *vill* ha. För Operachefen Lars Tibell ligger utmaningen istället i att bedöma huruvida en föreställning kommer bli en succé eller inte. I hans tankevärld som Operachef är ”Alla sätt är bra, utom de dåliga och det är egentligen bara resultatet bakåt som berättar om det var bra eller dåligt”. Detta sätt att tänka kan komma från att han har så många att leda att det är omöjligt att ställa direkta krav eller hantera konflikter, i alla fall inte på samma sätt som Nilsson och Palmqvist. Då Palmqvist tidigare jobbat som producent arbetade han utifrån filosofin *vad har jag, vad vill dom och hur kan det ihop*, hur kan jag kompromissa. Han har uppenbarligen tagit med sig denna idé i sin nya roll då han fortfarande ser sin roll som att vara något slags filter som måste tas igenom. Palmqvist var den enda av våra intervjurespondenter som beskrev sin verklighet på detta sätt. Detta visar på att tankevärldar inom olika roller påverkar hur man ser på sig själv och sin omgivning, och att sådana tankevärldar kan ha sina avtryck på ens framtida roller.

### **5.3 Utifrån sina föreställningar och fantasier tolkar man sin roll som ledare**

Sättet Lars Tibell beskriver sin syn på sitt ledarskap kan verkligen sägas likna den syn som uttrycks i det kliniska perspektivet (Stenström, 2000). Tibell försöker förklara för oss i sin intervju, sina föreställningar om hur han tycker att Malmö Opera bör verka och se ut. Han har en förställning om hur han tycker en ledare bör leda andra anställda inom Malmö Opera. Denna bild har han skaffat sig efter att ha jobbat i branschen sedan han var 20 år. Som exempel tror han att det största misstaget han kan begå är att lova alltför stora visioner. Detta då han sett att många anställda har blivit besvikna av visioner och tyckt att de inte fick göra det de velat, blivit sedda, nådda eller förstådda. Han menar vidare att det bästa sättet att leda och motivera just konstnärer är att överraska, att knuffa, att få människor att känna att här gäller det att anstränga sig. Såsom *Laurent Lapiere* (Stenström, 2000) säger är konstens ideologi spontan och passionerad. Tibell betonar även han fantasins roll då han säger sådant som att han inte vill förstöra magin genom att blotta sina egna visioner till andra anställda. Det faktum att han beskriver arbetet inom Malmö Opera som prototyp tillverkning där man uppfinnar lösningar hela tiden, visar på att han ser konstnärerna som uppfinnare. En uppfinnare är ofta någon med bra fantasi.

Detta kan även liknas till vad *Bill Ryan* (Stenström, 2000) säger om konstnären som det skapande och talangfulla geniet.

Efter att ha studerat Malmö Opera kan man verkligen förstå vad Hesmondhalgh (Aronsson, L., et al. 2007) menar med sitt citat att kultur existerar i ett ”komplext rum där många influenser kombineras och är motstridiga”. Det existerar många olika influenser, olika yrkesgrupper och olika intressen inom Malmö Operans inre organisation. Lars Tibell och Per-Ola Nilsson uttryckte båda att de som ledare näst intill undvek att försöka skapa en stark egen vision att övertala de andra att följa. I ett komplext rum, vilket Malmö Operan kan sägas vara, är det kanske bättre för kreativiteten att tillåta olika intressen att verka, speciellt då det kommer till konstnärer och musiker som ska skapa. Göran K Johansson försöker istället att med sin tydliga vision för företaget få medarbetarna att arbeta under frihet genom att skapa förutsättningar och undanröja hinder för att den kreativa skaparlusten ska infinna sig. Den ena hållningen inskränker inte den andra eftersom de rör sig i två olika dimensioner. Det konstnärliga och det rent organisationsmässiga. I *kulturens idéfält* (Aronsson, L., et al., 2007) vill man skapa för att kunna dela med sig av musiken. *Ekonomins idéfält* vill få fram säljbara produkter. Såsom Nilsson uttryckte det vill musikerna få leverera sin musik till en publik, vilket antyder att det ändå är viktigt att produkten/musiken är säljbar. Därför är det kanske inom konstnärlig verksamhet ofta upp till ledaren att såsom Orkesterchef Per-Ola Nilsson gör det, på ett outtalat sätt kombinera publikintresset med konstnärens egenintresse. Detta eftersom konstnärerna själva inte alltid ser det som att det är det ekonomiska som är drivkraften, utan främst betonar vikten av skapandet som drivkraft.

## 5.4 Hur arbetar ledare med mål och visioner?

”Företagare pratar om visioner men det är andra sorters företag”, menar Lars Tibell. ”Här handlar visioner om hantverket och det är den personliga relationen till det vi gör.” Det kan alltså mycket väl tänkas att de *officiella målen* (Hatch, M., 2002) är där mer för att skapa engagemang och social legitimitet än något annat, för att anställda och utomstående ska kunna se i väldigt stora drag vad Malmö Opera står för. Men i kontakt med de anställda på Malmö Opera är Tibell och Nilsson försiktiga med att gå in och sätta riktlinjen alltför tydligt. Intervjurespondenterna föredrar att skapa de formella ramarna för att sedan tillåta konstnärlig frihet inom dessa. Då det handlar om att sätta *operativa mål* (Hatch, M., 2002) menar Lars Tibell att man brutit ner det till sektioner som får sköta arbetsplatsträffarna. Här är det tydligt att varje sektion får sköta sig var och en för sig återkopplingen till de andra sektionerna sker under ledningsgruppens möten.

Den *integrerade organisationsmodellen* (Heracleous, L., 2003) utgår från att organisationen först sätter externa riktlinjer som består av vision, övergripande mål och

mått att mäta dessa på. Utifrån dessa sätts sedan interna riktlinjer som består av critical success factors. Då vi frågade intervjukorrespondenterna om vilka prioriteringar Malmö Opera hade för tillfället, hade de svårt att redogöra för dessa. Alla avdelningar verkade istället ha sin egen agenda och egna prioriteringar att ta upp och koncentrera sig på under ledningsmötena. Det kanske är svårt att uttrycka en enhetlig prioritering för alla då olika avdelningar, produktioner och sektioner har så vitt skilda inriktningar och yrkesutövningar. Kanske gäller det i hela organisationen som Göran K Johansson säger att det är oerhört svårt att sätta fingret på framgångsfaktorerna. Det går att skapa förutsättningar men det som verkligen skapar framgång är något som inte går att sätta ord på eller systematisera. Kanske är det bättre att låta varje avdelning drivas på sitt eget vis, med sin egen vision för att lyckas i en så stor organisation. Utifrån våra intervjuer är det tydligt att man inte ska ta förgivet att ledarskapsteamet i toppen som helhet har en delad vision och tydliga strategiska riktlinjer för framtiden. Detta eftersom ingen av de vi intervjuade verkade kunna eller vilja uttrycka enhetliga tydliga och delade prioriteringar för hela organisationen förutom att fortsätta utveckla opera och musikteater som konstform.

## 6. Vad kan då sägas om ledarskap på Malmö Opera?

---

I detta avslutande kapitel presenteras våra slutsatser och försök till svar på de frågeställningar vi haft i avsikt för att testa våra teorier. Avslutningsvis presenteras några, i vårt tycke, intressanta uppslag till vad som i fördjupade studier kan vidareutvecklas inom temat ledarskap.

---

För att återkoppla till de teorier om ledarskap som vi ville testa genom att se på arbetet med mål och visioner, citeras i ett stycke det som avslutade teoridelens avsnitt definitioner av ledarskap

”Vi antar i denna uppsats är att de konstnärliga ledarna behöver utöva mer ledarskap än chefskap. Vi antar detta eftersom ledarskap handlar om att ha inflytande i hur andra tänker och känner (Sveningsson, 2009). Detta kan tyckas vara mer passande då man ska guida musiker, skådespelare och andra sorters konstnärer att tolka och förstå de mål man sätter för verksamheten för att sedan låta dem skapa utifrån dessa uppfattningar.”

Vad vi kommer fram till i denna uppsats är att vissa teorier om ledarskap stämmer överens med hur ledare på Malmö Opera ser sig själva, medans andra teorier stämmer mindre bra in. En tydlig slutsats som motbevisat teorin är att om ledarskap handlar om att utveckla och kommunicera meningsfulla visioner (Kotter, 1990), stämmer detta inte överens med det ledarskap våra intervjurespondenter beskriver sig utöva. Även om ledarna har egna visioner vill de inte kommunicera dessa. Intervjurespondenterna verkar rädsla för att många anställda inte ska dela deras egen vision vilket de tror skulle påverka arbetet negativt. Att en ledare påverkar andras verklighetsuppfattningar, tolkningar och förståelse (Sveningsson, S., 2009) är heller inte en roll som våra intervjurespondenter ser sig själva inta. Alla intervjurespondenter visar på att de sätter ramar. De verkar därför många gånger anta vad Sveningsson kallar en chefsroll snarare än ledarroll. Detta då de sätter ramar för hur och när, medan de låter det vara fritt för tolkning om vad och varför. En anledning som besvarar varför det kan vara svårt att utveckla svar på vad och varför är för att resultatet inte kan påvisas i förväg. Istället verkar ledarna använda sig av återkoppling. I intervjuerna antyds att det är processen till att komma fram till målen som är det viktiga. De anställda tros av ledarna bli mer motiverade om de själva får komma fram till lösningar, mål och målområden. Samtidigt sätter man ramar genom att få de anställda att förstå vilka områden som är viktigast att arbeta med för tillfället.

Vår slutsats om ledarskapet på Malmö Opera är att sättet ledarna väljer att utöva *ledarskap* är anpassat till att det är en emotionellt styrd organisation. Det är den personliga relationen till det man gör, hantverket bakom, som ligger till grund för visioner. Alla anställda inom Malmö Operan är bärare på egen *vision* och för att utnyttja all den kreativitet som finns är det bäst att låta skaparlusten och mystiken finnas kvar i processen. För att behålla detta ger ledarna inom Malmö Opera de anställda frihet under ansvar, för att få dem att känna att här gäller det att anstränga sig. Detta ansvar tror man inom Malmö Operas ledning gör dem mer motiverade att göra ett bra jobb än om någon annan bestämmer åt dem. Med tanke på detta arbetssätt blir det svårt som ledare på Malmö Opera att kontrollera sina anställda, sina resultat och att sätta alltför konkreta mål och visioner åt de anställda under dem. Ledarskap handlar istället om att motivera de anställda att jobba mot *långsiktiga mål*. Eftersom ledarna vill ge utrymme för de anställda att sätta egna mål och visioner, väljer de att inte gå så långt i att de styr innebörden i mål och visionerna. Däremot styr ledarna medarbetarna mot långsiktiga mål genom att guida dem mot de mål ledarna själva ser som viktiga. Detta genom att sätta ramarna som medarbetarna ska hålla sig inom då de på egen hand sätter mål och visioner. Vidare leder de medarbetarna mot långsiktiga mål då de ständigt stöttar medarbetarna, guidar, återkopplar och kompromissar på vägen dit. Här handlar om kompromissande, konfliktlösning och ödmjukhet i en stöttande roll. *Robert Houses Path-goal theory of leadership* (Clegg, S., et al. 2008) passar bra in på våra intervjurespondenters ledarskap. Ledarna verkar vilja få de anställda att tänka på deras personliga behov i arbetssammanhang, på ett sätt som gör att de anställda mer personligen kan relatera till organisationens mål.

Det övergripande *målet* som alla anställda jobbar mot är prototypen, föreställningen. Prototypitillverkning är att göra en produktion som ingen annan har gjort, på ett sätt som ingen annan har gjort eller som man själv aldrig har gjort. Eftersom så lite görs på rutin uppfinner man istället lösningar i princip hela tiden. Såsom Operachef Lars Tibell uttrycker det ”Alla sätt är bra, utom de dåliga och det är egentligen bara resultatet bakåt som berättar om det var bra eller dåligt”. Det handlar därför som ledare att ha tillit till sina anställda, att ständigt återkoppla och få de anställda att tänka runt hur resultaten påverkat dem personligen i deras jobb. Den självständiga processen i att de anställda får dra egna slutsatser från sitt arbete och sätta sina egna mål inom mindre grupper, gör att långsiktiga mål får en mer personlig och betydelsefull innebörd för de anställda. Att visioner och mål grundar sig på ett personligt plan verkar vara en återkommande tanke inom Malmö Opera. Detta illustrerar ledarnas tankevärld och det har definitivt breddat oss som författares tankevärld om hur ledarskap kan och bör gå till i konstnärliga organisationer.

## 6.1 Förslag till vidare forskning

Denna uppsats koncentrerar sig på att se på hur ledare själva uppfattar, tolkar och arbetar med sitt ledarskap. Under planeringsfasen av denna uppsats hade vi även funderingar på att intervjua anställda under ledningsgruppen för att vidare se deras syn och hur de uppfattar ledarskap, mål och vision från ledningens sida. Detta hade varit intressant för att se hur ledarskapet fungerar, det vill säga om ledarna lyckats förmedla mål och visioner på det sättet som de tänkt sig. I en sådan studie hade det kunnat vara relevant att ta delar från det material vi presenterat här för att vidare intervjua anställda på Malmö Opera som berörs av ledarskapet och fråga dessa hur de uppfattar ledarskapet. Här kan det vara intressant att studera ledarskapstyper, ledarens roll i de anställdas ögon, hur ledarskapet uppfattas eller hur de anställda ställer sig till de mål och visioner ledare sätter upp. Man bör i en sådan studie vara medveten om att välja ett tydligt urval av anställda för att få en representativ bild av de anställda inom den kategorin man väljer att studera. Eftersom Malmö Operan är en så stor organisation med så många olika yrkeskategorier kan det vara bra att koncentrera sig på en ledare och de anställda som är direkt under honom/henne.

# Källförteckning

- Alvesson, M. (2004). "Kunskapsarbete och kunskapsföretag". *Malmö: Liber*
- Alvesson, M. (2000). "Kritisk samhällsvetenskaplig metod", *Lund: Studentlitteratur*
- Aronsson, L., Bjälesjö, J. & Johansson, S. (2007). "Kulturell ekonomi: Skapandet av värden, platser och identiteter i upplevelsesamhället." *Lund: Studentlitteratur*
- Arts, M. (2006). "2005/2006 Reader Skills Training Interviewing Techniques 3008S Compiled by Mark Arts", *Maastricht University*.
- Bryman, A. (1997). "Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning", *Lund: Studentlitteratur*
- Bryman, A., & Bell, E. (2005) "Företagsekonomiska forskningsmetoder", *Malmö: Liber*
- Clegg, S., Kronberger, M., & Pitsis, T. (2008). "Managing & Organizations". *London: Sage, 2nd edition.*
- Crossan, Mary M; Lane, Henry W & White, Roderick E (1999) "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Intuition", *Academy of Management Review*, 24(3): 522-537
- Dougherty, Deborah (1992) "Interpretive barriers to Successful Product Innovation in Large Firms", *Organization Science*, 3(2): 179-202.
- Hatch, Mary Jo (1997- 2002). "Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv.", *Lund: Studentlitteratur*
- Heracleous, L (2003). "Strategy and Organization". *Cambridge University Press.*
- Merchant, K. A. och Van der Stede W. A. (2007). "Management Control Systems – Performance measurement, evaluation and incentives" *Pearson Education Ltd.* Harlow.
- Senge, Peter M (1990). "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management review*, 32 (2): 7-24
- Stenström, Emma (2000). "Konstiga företag" *EFI vid Handelshögskolan i Stockholm*



Sveningsson, S & Larsson, M. (2006). "Fantasies of leadership: Identity work." *Leadership*. 2 (2): 203-224

Lars Tibell, Operachef, Malmö Opera, 2009-05-15. Muntlig källa, intervju.

Per-Ola Nilsson, Orkersterchef, Malmö Opera, 2009-05-18. Muntlig källa, intervju.

Bo Palmqvist, Teknisk chef, Malmö Opera, 2009-05-18 och 2009-05-19. Muntlig källa, intervju.

Göran K Johansson, VD, Malmö Opera, 2009-05-26 samt komplettering per telefon 2009-08-07. Muntlig källa, intervju.

Bengt Olof Engström, fd Konserthuschef på Stockholms konserthus, 2009-04-21. Muntlig källa, telefonsamtal.

Sveningsson, 2009, föreläsning, EC 138, Lunds Universitet ekonomicentrum, 2009-02-03, 2009-02-17.

#### **Internetkällor**

<http://www.malmoopera.se/>

<http://www.sydsenskan.se/>

<http://www.dn.se/>

# Appendix 1.

Samtliga färgade funktioner förutom styrelsen ingår i ledningsgruppen.



## Organisation

