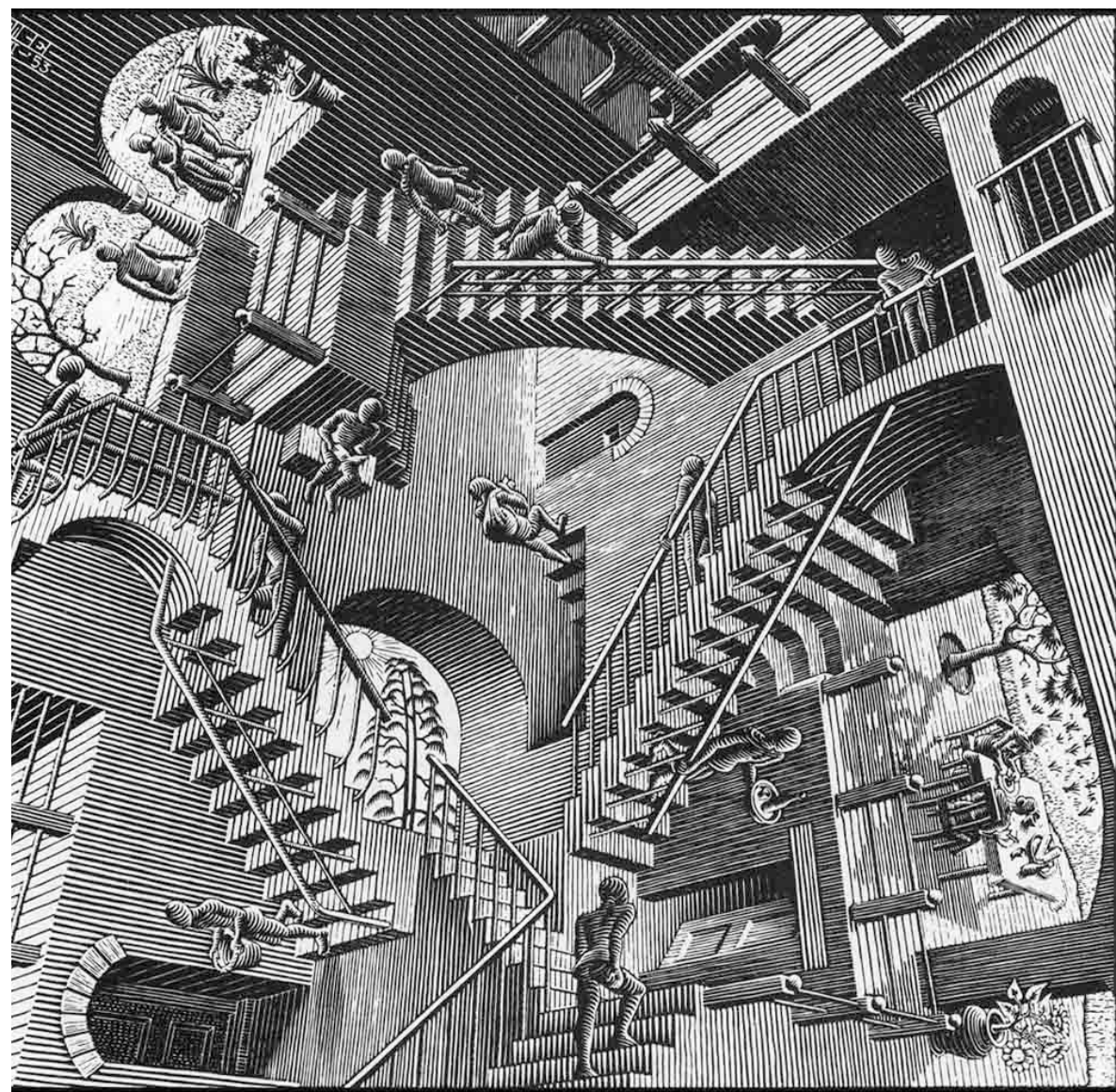




LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Examensarbete kandidatnivå  
Företagsekonomiska institutionen  
VT – 2010



## Styrelsens strategiroll i kreativa företag – ett ramverk

**Handledare:**  
Claes Svensson

**Författare:**  
Johanna Nordin  
Martin Palmqvist  
Anna Walberg

## Sammanfattning

- Titel:** Styrelsens strategiroll i kreativa företag – ett ramverk
- Datum:** 2010-06-04
- Ämne/kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, Företagsekonomi, Grundnivå, 15 högskolepoäng
- Författare:** Johanna Nordin, Martin Palmqvist och Anna Walberg
- Handledare:** Claes Svensson
- Nyckelord:** Aktiv styrelse, Bolagsstyrning, Kreativa företag, Kreativitet, Styrelsens strategiroll
- Syfte:** Syftet med vår uppsats är att skapa ett teoretiskt ramverk som beskriver styrelsens strategiarbete i kreativa företag. Vår önskan är att det teoretiska ramverket kan utgöra en ansats till framtida fördjupning inom ämnet och även appliceras på företag utanför den kreativa industrin.
- Metod:** Vi har valt att angripa vår uppsats utifrån den kvalitativa metoden med en iterativ ansats där vi upprepade gånger förflyttar oss mellan teori och praktik. Ett normativt teoretiskt ramverk skapas för att sedan prövas på den insamlade empirin från de semistrukturerade intervjuerna.
- Teori:** Vi studerar styrelsens strategiarbete i kreativa företag och utgår således från teorier inom bolagsstyrning, strategiarbete samt kreativitet och kreativa industrier. Exempel på teorier som används är: den aktiva skolan, Heracleous strategiskt tänkande och strategisk planering, stewardshipteorin och den resursberoende teorin.
- Empiri:** Samtliga av våra studieobjekt är kreativa företag och utgörs av: Skissernas Museum, Malmö Stadsteater, Ystads Teater AB samt Skånes Dansteater.
- Resultat:** Vi har uppnått uppsatsens syfte i och med skapandet av ett teoretiskt generaliserbart ramverk som beskriver styrelsens strategiarbete i kreativa företag. Ramverket utgör en ansats till framtida fördjupning inom ämnet och kan appliceras på företag utanför den kreativa industrin. Resultatet av analysen erfordrade en revidering av det normativa teoretiska ramverket. Avvikelsen orsakades enligt vår mening av våra inledande felaktiga föreställningar om styrelsens strategiroll i kreativa företag. Styrelsen innehar en relativt passiv strategiroll som främst utgörs av kontroll över företagsledningens strategiarbete. Strategiarbetet i kreativa företag faller således under ledningens ansvar, till vilket styrelsen kan bistå med bidrag som främjar kreativitet i verksamheten.

## **Abstract**

- Title:** The strategic role of the board in creative companies – a framework
- Seminar date:** 2010-06-04
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC or ECTS-cr)
- Authors:** Johanna Nordin, Martin Palmqvist and Anna Walberg
- Advisor:** Claes Svensson
- Key words:** Active board, Corporate Governance, Creative companies, Creativity, The strategic role of the board
- Purpose:** The purpose of our thesis is to create a theoretical framework that describes the board of director's role in the strategic process in creative companies. Furthermore, we wish the framework to be a foundation to future studies and also to be applied to companies outside the creative industry.
- Methodology:** We have chosen a qualitative method with an iterative approach where we repeatedly shift between theory and practise. A normative theoretical framework is to be created and later tested on the collected empiric from the semi-structured interviews.
- Theory:** The thesis is based on theories relating to Corporate Governance, the strategic process, creativity and creative industries. Examples of theories that have been used are: the Active School, Heracleous' Strategic Thinking and Strategic Planning, the Stewardship Theory and the Resource Based View.
- Empiric:** The objects of study all falls within the scope of creative companies and consist of: Skissernas Museum, Malmö Stadsteater, Ystads Teater AB and Skånes Dansteater.
- Result:** We have reached the purpose of our thesis by creating a theoretical generalized framework that describes the board of director's role in the strategic process in creative companies. The framework constitutes a foundation to future studies and may also be applied to companies outside the creative industry. The result of the analysis required an alteration of the normative theoretical framework. The divergence is mainly due to our erroneous conceptions of the strategic process prior to the analysis. The board make up a passive role, primarily consisting of a control function supervising the management and their strategy process. Accordingly, the strategy process in creative companies is the management's responsibility by which the board may give supporting aid that foster creativity.

## **Förord**

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till vår handledare professor Claes Svensson som under våren väglett oss genom vår studie.

Vi vill även tacka våra opponenter på Ekonomihögskolan som försett oss med viktiga och givande synpunkter som fått oss att vässa pennorna om och om igen under arbetets fortgående.

Ett särskilt tack går till våra studieobjekt Skissernas Museum, Malmö Stadsteater, Ystads Teater AB samt Skånes Dansteater för respondenternas medverkan, vänliga bemötande och intresse för vår uppsats.

*Johanna Nordin, Martin Palmqvist och Anna Walberg*

*Lund 31 maj 2010*

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Bakgrund.....</b>	<b>7</b>
1.1.1. Strategi och strategiarbete .....	9
1.1.2 Kreativitet.....	10
1.1.3 Kreativa industrier .....	10
<b>1.2 Problematisering och problemfrågeställning .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Syfte .....</b>	<b>13</b>
<b>2. Metod.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Forskningsstrategi.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Att skapa ett ramverk .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Arbetsprocessen.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 Val av studieobjekt.....</b>	<b>17</b>
<b>2.5 Datainsamling .....</b>	<b>17</b>
2.5.1 Primärdata .....	17
2.5.2 Sekundärdata .....	18
<b>2.6 Kritik och kvalitet .....</b>	<b>18</b>
2.6.1 Kritik av primärdata .....	18
2.6.2 Kritik av sekundärdata .....	19
2.6.3 Generaliserbarhet .....	20
2.6.4 Validitet .....	20
2.6.5 Reliabilitet .....	20
<b>3. Teori .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Teorin som referensram .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Perspektiv på strategi.....</b>	<b>22</b>
3.2.1 Strategisk planering och strategiskt tänkande .....	22
3.2.2 Den aktiva skolan .....	26
3.2.3 Stewardshipteorin.....	28
3.2.4 Det resursberoende perspektivet .....	29
<b>3.3 Teorier kring kreativitet.....</b>	<b>29</b>
3.3.1 Divergent och konvergent tänkande.....	30
3.3.2 Kreativitetens tre komponenter .....	30
3.3.2.1 Expertis.....	31
3.3.2.2 Kreativt tänkande.....	31
3.3.2.3 Motivation .....	31
3.3.3 Kreativitetsfrämjande metoder .....	32
3.3.3.1 Idéutbyte .....	32
3.3.3.2 Frihet.....	33
3.3.3.3 Resurser .....	33
3.3.3.4 Feedback och uppmuntran.....	33
3.3.3.5 Organisatoriskt stöd.....	34
<b>3.4 Det teoretiska ramverket.....</b>	<b>34</b>
3.4.1 Styrelsens strategiroll i kreativa företag.....	35
3.4.1.1 Aktivt strategiarbete .....	35
3.4.2 Strategiarbetet.....	36
3.4.2.1 Delaktighet i det strategiska tänkandet och det strategiska planerandet .....	36
3.4.2.2 Visionär styrelse .....	36
3.4.2.3 Beslutsprocessen.....	37
3.4.2.4 Friare ramar för kreativa företag .....	37
3.4.3 Relationen mellan styrelse och ledning.....	37

3.4.3.1 Kommunikation .....	37
3.4.3.2 Tillit .....	38
3.4.4 Styrelsens bidrag .....	38
3.4.4.1 Nätverk och kontakter .....	38
3.4.4.2 Kompetenser, erfarenheter och tid .....	38
3.4.4.3 Styrelsen som stödjande, rådgivande och bollplank .....	39
3.4.4.4 Feedback .....	39
3.4.5 Övrigt .....	39
3.4.5.1 Förståelse samt intresse för den kreativa verksamheten .....	39
3.4.6 Sammanfattning av det teoretiska ramverket .....	40
<b>4. Empiri .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1 Studieobjekt .....</b>	<b>41</b>
4.1.1 Skissernas Museum .....	41
4.1.1.1 Intervju med styrelseordförande, Göran Bexell .....	41
4.1.1.2 Intervju med museichef, Elisabet Haglund .....	45
4.1.2 Malmö Stadsteater .....	47
4.1.2.1 Intervju med styrelseordförande, Sten Svensson .....	48
4.1.2.2 Intervju med VD, Petra Brylander och Jesper Larsson .....	51
4.1.3 Ystads Teater AB .....	52
4.1.3.1 Intervju med styrelseordförande, Urban Fasth .....	53
4.1.3.2 Intervju med VD, Lars-Åke Ståhl .....	55
4.1.4 Skånes Dansteater .....	57
4.1.4.1 Intervju med styrelseordförande, Anna-Kerstin Larsson .....	58
4.1.4.2 Intervju med konstnärlig ledare och VD, Åsa Söderberg .....	60
<b>5. Analys .....</b>	<b>63</b>
<b>5.1 Styrelsens strategiroll i kreativa företag .....</b>	<b>63</b>
5.1.1 Aktivt strategiarbete .....	63
5.1.2 Resultatet i relation till det teoretiska ramverket .....	64
<b>5.2 Strategiarbetet .....</b>	<b>64</b>
5.2.1 Delaktighet i det strategiska tänkandet och den strategiska planeringen ...	64
5.2.2 Visionär styrelse .....	65
5.2.3 Beslutsprocessen .....	65
5.2.4 Friare ramar för kreativa företag .....	66
5.2.5 Resultatet i relation till det teoretiska ramverket .....	66
<b>5.3 Relationen mellan styrelse och ledning .....</b>	<b>67</b>
5.3.1 Kommunikation .....	67
5.3.2 Tillit .....	69
5.3.3 Resultatet i relation till det teoretiska ramverket .....	70
<b>5.4 Styrelsens bidrag .....</b>	<b>71</b>
5.4.1 Nätverk och kontakter .....	71
5.4.2 Kompetens, erfarenheter och tid .....	72
5.4.3 Styrelsen som stödjande, rådgivande och bollplank .....	73
5.4.4 Feedback .....	74
5.4.5 Resultatet i relation till det teoretiska ramverket .....	75
<b>5.5 Övrigt .....</b>	<b>76</b>
5.5.1 Förståelse samt intresse för den kreativa verksamheten .....	76
5.5.2 Resultatet i relation till det teoretiska ramverket .....	76
<b>5.6 Strategiarbete i kreativa företag - ett reviderat teoretiskt ramverk .....</b>	<b>77</b>
<b>6. Slutsatser .....</b>	<b>81</b>
<b>6.1 Slutsatser i relation till syftet .....</b>	<b>81</b>
<b>6.2 Kritik mot det teoretiska ramverket samt förslag till framtida studier .....</b>	<b>84</b>

6.2.1 Sambandet: styrelsens strategiroll och kreativitet.....	84
6.2.2 Generaliserbarheten.....	84
6.2.3 Ramverkets användbarhet .....	85
<b>7. Källförteckning.....</b>	<b>86</b>
7.1 Böcker.....	86
7.2 Artiklar.....	86
7.3 Elektroniska källor.....	87
7.4 Muntliga källor .....	88
7.5 Föreläsningsunderlag.....	88
7.6 Bildkälla .....	88
<b>Bilaga 1. Intervjuguide .....</b>	<b>89</b>

# 1. Inledning

---

*I detta kapitel beskrivs bakgrunden till uppsatsen vilken ska ge en inblick i ämnesvalet. Vidare presenteras uppsatsens nyckelbegrepp för att öka förståelsen för läsaren. Därefter följer problematiseringen, frågeställningen samt uppsatsens syfte.*

---

## 1.1 Bakgrund

*“If, as is generally conceded, the world is in a rather sorry mess, crying for solutions to problems that are staggering in complexity and magnitude, the encouragement of creative thinking would seem to be the most necessary and immediate goal of all concerned people.”*

George R Eckstein (Citat från De Miranda, Aranha & Zardo, 2009)

Som citatet ovan framhåller är kreativt tänkande en nödvändighet i vårt samhälle som ständigt efterfrågar lösningar på allt mer komplexa problem. På liknande sätt måste företag kontinuerligt uppmuntra kreativt tänkande då detta utgör startskottet för innovation och entreprenörskap (Bilton, 2007; DuBrin, 2009; Amabile, 1997). Flertalet artiklar och litteratur inom managementforskning beskriver hur kreativitet stimuleras från företagsledning till medarbetare och hur detta i sin tur kan resultera i en mer effektiv organisation (Bilton, 2007; DuBrin, 2009; Amabile, 1997). Mindre är skrivet om hur detta uttrycker sig på nivån för bolagsstyrning, således hur styrelsen arbetar för att stimulera kreativitet i företagsledningen och verksamheten. I vår mening har styrelsen möjlighet att främja kreativitet genom sitt styrelsearbete. I litteratur om styrelsens arbete framhävs främst styrelsens *kontrollfunktion*, vilket kortfattat innebär deras uppgift att beakta intressekonflikten mellan beslutsfattare och riskbärare (Zahra & Pearce, 1989; Alvesson & Svenningsson, 2007, s. 102). Rollen innefattar framförallt att övervaka att ledningen handlar i ägarnas intressen, ur ett stadgeenligt och redovisningsmässigt perspektiv. I vår mening ger denna roll lite utrymme för att stimulera kreativitet varpå vi finner det mer intressant att studera styrelsens andra roller. De senaste årens forskning om Corporate Governance, på svenska översatt till bolagsstyrning, har visat på ökat intresse i fråga om styrelsens involvering i strategiarbetet, det vill säga styrelsens *strategiroll* (Zahra & Pearce, 1989; Alvesson & Svenningsson, 2007, s. 103). Strategiarbetet kan ses ur ett framtidsperspektiv och utgörs formellt sett av formulering och implementering av strategiska planer som står i överensstämmelse med organisationens övergripande



affärsidé, vision och mål (Heracleous, 2003). Med avseende på styrelsens roll i detta arbete ingår främst beslut som är av mer övergripande karaktär för företaget. Forskning pekar på att styrelsen kan variera strategirollen avsevärt, bland annat genom ett mer aktivt förhållningssätt i arbetet (Svensson, 2010). Detta avser framförallt att sätta upp riktlinjer för företagets utveckling, agera bollplank till företagsledningen samt att delta i strategiformulering och uppföljning. I tillägg till styrelsens strategi- respektive kontrollfunktion uppmärksammar litteraturen styrelsens *serviceroll* (Zahra & Pearce, 1989). Denna roll innebär kortfattat att styrelsen ses som en viktig organisatorisk resurs vilken fungerar stödjande och rådgivande till företagsledningen. Styrelsen kan bland annat bidra med specialistkompetens, erfarenheter, skapa nätverk eller förmedla kapital (Zahra & Pearce, 1989; Svensson, 2010). Emellertid är denna roll svår att särskilja från styrelsens strategiroll då båda begreppen är något abstrakta i sin natur. Strategirollen kan sägas innebära att styrelsen bidrar med en idé om exempelvis ett värdefullt kontaktnät medan servicefunktionen avser ett mer operativt handlande i att faktiskt skapa kontakter och etablera ett nätverk. I praktiken kan gränsdragningen däremot vara problematisk att urskilja varvid vi valt att inkludera servicefunktionens innebörd i strategirollen i det efterföljande arbetet. Till skillnad från kontrollfunktioner anser vi att styrelsens strategiuppgift ger utrymme för kreativitetsfrämjande insatser varpå denna uppgift är intressant att studera.

Med detta som bakgrund växte vårt intresse för ämnet bolagsstyrning och styrelsens strategiroll. Vidare blev vi intresserade av vad styrelsen kan tillföra till strategiarbetet som stimulerar kreativitet i verksamheten. Vi har valt att studera denna företeelse i företag vars verksamhet är direkt beroende av kreativitet och kreativa medarbetare, så kallade kreativa industrier. Denna precisering vilar på vår uppfattning om att dessa företag mer än andra är beroende av kreativitet varpå styrelser utanför industrin kan dra lärdom av de kreativa industriernas styrelser. Vår uppmärksamhet riktas därför mot att studera hur styrelsen bidrar till strategiarbetet i en industri som ställer krav på att kreativitet främjas. För att förtydliga, menar vi således att studera kreativiteten i verksamheten och inte styrelsens kreativitet per se.

För att underlätta förståelsen för vidare läsning kommer följande begrepp diskuteras: strategi och strategiarbete, kreativitet samt kreativa industrier. Dessa nyckelbegrepp ligger till grund för vår uppsats varför en redogörelse av termerna anses väsentligt.

### 1.1.1. Strategi och strategiarbete

Chandlers (i Heracleous 2003, s. 4) definition av *strategi* lyder “[...] strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals [...]”. En strategi konkretiserar med andra ord den långsiktiga inriktningen på organisationen och tar sin utgångspunkt i företagets affärsidé, vision och målsättningar. Dessa föranleds av intressenternas, främst ägarnas, förväntningar på exempelvis avkastning och vinstmaximering i relation till hur väl strategin utnyttjar och maximerar företagets resurser och kompetenser (Johnson et al, 2006, s. 9ff). Intressenternas krav kan vara av såväl ekonomisk som icke-ekonomisk karaktär vilket innebär att företag kan skapa legitimitet till strategin oavsett om det föreligger ekonomiska motiv eller inte (Alvesson & Svingsson 2007, s. 77). Bakomliggande motiv kan istället beröra samhällsansvar med avseende på exempelvis miljö, jämställdhet eller mänskliga rättigheter. Dessa motiv kan exempelvis utgöras av kulturpolitiska mål, vilka bland annat ska skapa förutsättningar för att en stor del av befolkningen ska ha möjlighet att ta del av kulturell verksamhet.

Den traditionella uppfattningen gällande strategiarbetets innebörd utgörs av att formulera och implementera strategier i en organisation (Heracleous, 2003). Mc Nulty och Pettigrew (1999) delar upp arbetet i tre steg; *fatta strategiska beslut, skapa strategiska beslut* samt *skapa innehåll, sammanhang och utförande av strategi*. Dessa steg kommer att beskrivas mer utförligt i teoriavsnittet. I fråga om vem eller vilka som utför strategiarbetet i ett företag lokaliserar ansvaret vanligtvis till styrelse och/eller företagsledning. Det finns dock inget entydigt svar i fråga om hur omfattande detta ansvar är för respektive part, vilket diskuterats av flertalet forskare. Fama och Jensen (1983) beskriver företagets beslutsprocess utifrån fyra steg; *initiativ, godkännande, genomförande* och *övervakning*. Enligt denna teori inrymmer det första steget, initiativ, förslag till beslut om verksamheten och strategi och utförs av företagsledningen. Därefter fattar styrelsen beslut om vilka förslag som ska genomföras. Dessa beslut är först och främst av övergripande karaktär för företagets

förvaltning och berör exempelvis organisatoriska förändringar, budgetram, policyfrågor etc. Godkännandet föregår i sin tur genomförandet av de fattade besluten, vilket ligger under företagsledningens ansvar. Den avslutande fasen, övervakning, innebär kontroll av företagsledningens prestationer samt implementering av belöningsystem. Denna övervakning genomförs av styrelsen. Emellertid kan det vara problematiskt att göra en distinktion mellan styrelsens respektive företagsledningens roll i strategiarbetet. Senare tids forskning uppmärksammar exempelvis ett allt mer aktivt deltagande från styrelsens sida, utan förbehåll på vare sig bransch eller företag (Barroso Castro et al, 2009).

### **1.1.2 Kreativitet**

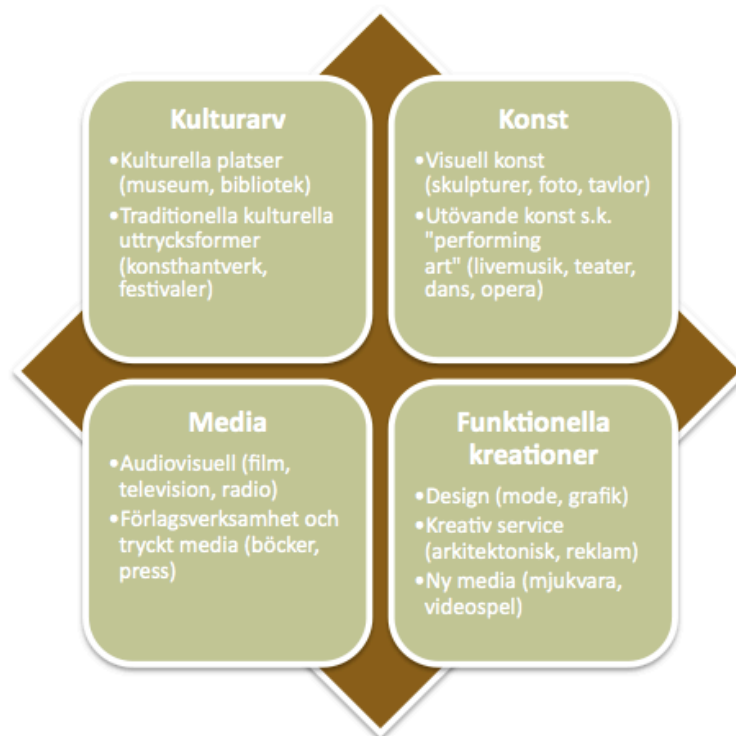
Forskning kring kreativitet har bedrivits inom flertalet vetenskaper och resulterat i nästintill lika många beskrivningar av dess natur och uppkomst. Kreativitet kan exempelvis ses som något abstrakt, okontrollerbart och enkom individuellt (Bilton 2007, s. 2ff) Vid en sökning på begreppet *kreativitet* i nationalencyklopedin beskrivs begreppet som "[...] förmåga till nyskapande, till frigörelse från etablerade perspektiv; att se verkligheten med nya ögon" (www.ne.se/kreativitet hämtat: 2010-04-18). I en liknande sökning i den engelska motsvarigheten till nationalencyklopedin, Encyclopaedia Britannica, framställs begreppet *creativity* som "[...] the ability to make or otherwise bring into existence something new, whether a new solution to a problem, a new method or device, or a new artistic object or form" (www.britannica.com hämtat: 2010-04-18).

### **1.1.3 Kreativa industrier**

Författare inom flera forskningsområden och vetenskaper har behandlat begreppet kreativa industrier, även benämnt kulturnärings, kreativa näringar, eller upplevelseindustrin (Power & Scott, 2004; Hesmondhalgh, 2007; DeFillippi et al, 2007; Miranda et al, 2009). Avsaknaden av ett samlingsnamn över industrin har sin grund i att begreppet används på olika sätt inom olika områden. Emellertid avser detta avsnitt inte till att reda ut vilket begrepp som är mest lämpat utan syftar istället till att underlätta tolkning i vidare läsning. Vi har därför valt att konsekvent använda oss av begreppen kreativa industrier samt kreativa företag vars definition, natur samt omfattning presenteras nedan.

Kreativa industrier kännetecknas av företag och organisationer där aktiviteter har sitt ursprung i individuell kreativitet, färdighet och talang. I dessa företag utgörs verksamheten av skapande utifrån intellektuella färdigheter. En persons individuella och kreativa förmåga resulterar således i en slutgiltig produkt eller tjänst (Jeffcutt & Pratt, 2002). För att förtydliga de kreativa industriernas karakteristika presenterar FN:s konferens om handel och utveckling, UNCTAD (2008), följande beskrivning: kreativitet är cykler av produktion och distribution som använder kreativitet och intellektuellt kapital som främsta input. Dessa cykler består av kunskapsbaserade aktiviteter vilka har ett kreativt innehåll, ekonomiskt värde samt marknadsmål.

De kreativa industrierna skiljer sig i de olika aktiviteter de utför. Bilden nedan (Figur 1) beskriver den sektoriella indelning över industrin, vilka utgörs av; kulturarv, konst, media samt funktionella kreationer. Inom dessa fyra grupper återfinns undergrupper som vidare beskriver innebörden av dem (UNCTAD, 2008).



**Figur 1.** Den kreativa industrins utbredning (UNCTAD, 2008)

I kreativa industrier skapas värde av symboliska och konstnärliga attribut. Dessa har sin grund i subjektiva tolkningar och samspelet mellan skaparen, konsumenten och förmedlaren (Bilton, 2007). Eftersom symbolvärdet är subjektivt kan

skapandeprocessen innebära stora risker då framgång ofta är starkt förknippat med inverkan från expertutlåtanden och kritiker, exempel konstkritiker eller musikkritiker, vars bedömning kan vara svåra att förutspå (Hesmondhalgh 2007, s. 19). Således kan den kreativa industrin och den kreativa processen ses som högst okontrollerbara och riskfyllda.

Introduktionen till ovan nämnda begrepp har förhoppningsvis belyst de vitala aspekterna kring termernas karaktäristik. Emellertid har vi ett öppet förhållningssätt till begreppen och vi har således inte till avsikt att fastställa avgränsningar rörande dessa.

## 1.2 Problematisering och problemfrågeställning

Som vi tidigare beskrivit anses kreativitet vara en nödvändig faktor för företags utveckling och överlevnad.

*"Creativity has come to be the most highly prized commodity in our economy – and yet it is not a "commodity." Creativity comes from people. And while people can be hired and fired, their creative capacity cannot be bought or sold, or turned on or off at will... Creativity must be motivated and nurtured in a multitude of ways, by employers, by people themselves and by the communities where they locate. Small wonder that we find the creative ethos bleeding out from the sphere of work to infuse every corner of our lives."*

Richard Florida (Citat från Flew & Cunningham, 2010)

I ovanstående citat framhålls vikten av att kreativitet stimuleras på åtskilliga sätt. Som vi nämnde i tidigare avsnitt beskriver en rad artiklar och litteratur inom managementforskning hur kreativitet stimuleras från företagsledning till medarbetare (Bilton, 2007; DuBrin, 2009; Amabile, 1997). Vi finner dock en kunskapslucka i motsvarande litteratur om hur styrelsen bidrar till strategiarbetet som stimulerar kreativitet i verksamheten.

Följaktligen ska vi tillföra ett teoretiskt ramverk för att fylla denna kunskapslucka och för att öka förståelsen för hur styrelsen kan bidra till att främja kreativitet i verksamheten. Ett teoretiskt ramverk är en föreställningsram över hur verkligheten är konstruerad, utformad utifrån teori och subjektiva tolkningar vilket kommer att presenteras mer utförligt i metodkapitlet.

Vår uppsats är avgränsad till att endast belysa strategiarbete. Det har sin grund i vår uppfattning att kreativitet ges större utrymme för i strategiarbetet jämfört med i styrelsens kontrollfunktion. Vidare har senare års forskning förespråkat och visat på större intresse för aktiva styrelser, det vill säga styrelser som deltar aktivt i strategiarbetet. Fokus kommer således att ligga på styrelsens strategiroll och hur denna kan stimulera till kreativitet. I tillägg är det enligt vår mening av större intresse att belysa styrelsens strategiarbete framför företagsledningens, då detta behandlas utförligt i managementlitteratur.

Vårt val att studera kreativa företag motiveras av antagandet att dessa företag, mer än andra, är beroende av kreativitet. I och med detta belyser vi det mest extrema fallet av kreativitetsbehov, således företag som är beroende av medarbetarnas kreativa förmågor. Styrelsens strategiarbete i dessa företag bör enligt vår åsikt innebära ett aktivt arbete då riktlinjerna för företagets verksamhet måste främja en process som, enligt forskare och författare inom ämnet för kreativa industrier, till sin natur är abstrakt och okontrollerbar (Bilton, 2007; Power & Scott, 2004). Vi anser att ett samarbete krävs för att skapa gemensam förståelse för såväl den kreativa verksamheten som dess mål. Våra föreställningar om styrelsearbetet i kreativa företag kommer behandlas mer utförligt i det teoretiska ramverket.

Vi utgår från teorier om en aktiv styrelse och ska följaktligen studera hur detta aktiva styrelsearbete ter sig i kreativa företag. I de fall styrelsen inte bidrar till strategier som främjar kreativitet är det intressant att se till styrelsen och ledningens individuella roller i strategiarbetet.

Utifrån ovanstående problematisering vill vi besvara följande frågeställning:

*Hur bidrar styrelsen, i sin strategiroll, till att stimulera kreativitet i kreativa företag?*

### **1.3 Syfte**

Syftet med vår uppsats är att skapa ett teoretiskt ramverk som beskriver styrelsens strategiarbete i kreativa företag. Vår önskan är att det teoretiska ramverket kan utgöra en ansats till framtida fördjupning inom ämnet och även appliceras på företag utanför den kreativa industrin.

## 2. Metod

---

*I följande avsnitt presenteras valet av forskningsmetod utifrån vilken vi har valt att angripa ämnet för uppsatsen. Därefter redogörs för valet av studieobjekt samt en introduktion till den data som står till empirisk grund för arbetet. Slutligen diskuterar vi kritik och kvalitet gällande metodvalet.*

---

### 2.1 Forskningsstrategi

Förhållandet mellan teori och praktik är en viktig utgångspunkt i valet av forskningsstrategi. De två vanligaste teorierna är deduktiv och induktiv. I det deduktiva synsättet utgår forskningen från teori vilken en hypotes formuleras utifrån. Hypotesen genomgår sedan en empirisk granskning och en möjlig revidering av teorin genomförs. I det induktiva synsättet däremot, är teorin resultatet av forskning där slutsatser dras ifrån observationer. På liknande sätt som deduktiv teori är induktiv då teorin revideras, påvisar även induktiv metod viss mån av deduktiv teori då ytterligare information möjligen insamlas efter resultat av observationer. Denna övergång mellan de två teorierna kallas för iterativ strategi och innebär en upprepande förflyttning mellan teori och praktik (Bryman & Bell, 2005, s. 23ff).

Vi har valt att angripa vår uppsats utifrån den kvalitativa metoden vilken betonar vikten av ord istället för dess motsats, den kvantitativa metodinriktningens fokusering vid kvantifiering. Den kvalitativa metoden är till sin karaktär induktiv, tolkande och konstruktionistisk vilket innebär att vi ska nå kunskap genom tolkningar och beskrivningar av den sociala verkligheten med synen att verkligheten skapas i våra upplevelser (Bryman & Bell, 2005, s. 27ff).

Eftersom vi besitter tidigare kunskap inom området samt att vi i vårt förarbete samlar in teori och presenterar begrepp, är vår ansats inte fullt ut induktiv. Vi inleder studien med en deduktiv ansats eftersom vi utgår från teorier. Vidare övergår studien till att vara induktiv då vi söker ett teoretiskt resultat av vår forskning. Vi väljer således att beskriva vår ansats som iterativ där vi upprepande gånger förflyttar oss mellan teori och praktik. Vi strävar dock efter ett induktivt förhållningssätt där vi är öppna och ej gör generella antaganden baserade på vår förförståelse. Presentationerna av

nyckelorden syftar endast till en djupare förståelse för resonemanget och ska inte utge en förutbestämd avgränsning. Följaktligen försöker vi vara välkomnande för andra definitioner och synsätt på vår teori.

## **2.2 Att skapa ett ramverk**

Syftet med vår uppsats är att skapa ett teoretiskt ramverk som beskriver styrelsens strategiarbete i kreativa företag. Ett ramverk är en förenklad bild av verkligheten sålunda ett försök att avbilda den. Ramverket blir således en förenklad bild av hur styrelsens bidrar till strategiarbetet i kreativa företag, samtidigt som det utgör vårt sätt att angripa ett oexploaterat ämne. Ett bra ramverk är enligt vår mening förståeligt och applicerbart och ska kunna nyttjas av företag utanför den kreativa industrin. Vårt ramverk ska, i de fall samband bekräftas i vår avslutande analys, resultera i ett förslag på ett *teoretiskt generaliserbart ramverk* vilket styrelser kan tillämpa för att främja kreativitet i företaget. Ramverket är konstruerat med ambition om att skapa handlingsmöjligheter och alternativ som styrelsen kan välja att praktisera i strategiarbetet. I tillägg ska ramverket bidra med förståelse om hur kreativitet kan främjas i strategiarbetet i såväl kreativa som mindre kreativa företag.

I skapandet av det teoretiska ramverket kommer vi att tillämpa en normativ ansats. En normativ ansats innebär att förklara en företeelse utifrån hur någonting *bör* vara. Vårt teoretiska ramverk kommer därför att baseras på en integrering mellan teorier samt våra föreställningar om hur styrelsens strategiarbete i kreativa företag bör se ut.

Ett bra teoretiskt ramverk ska visa på ett teoretiskt relevant urval som stödjer syftet för studien. Urvalet sker genom insamling, analys, avvägningar och slutligen selektion av data (Bryman & Bell, 2005, s. 349ff). Vi har gjort urvalet till vårt teoretiska ramverk utifrån teorier inom ämnet för bolagsstyrning, strategi, kreativitet och kreativa industrier samt våra antaganden och föreställningar om vad styrelsen kan tillföra till strategiarbetet i kreativa företag. Detta förtydligar den normativa ansatsens tillvägagångssätt. Ramverket är således ett resultat av våra tolkningar av vilken teori som är mest intressant för vår studie. Genom detta tillvägagångssätt skapas ett teoretiskt ramverk som är anpassat för vårt problemområde.

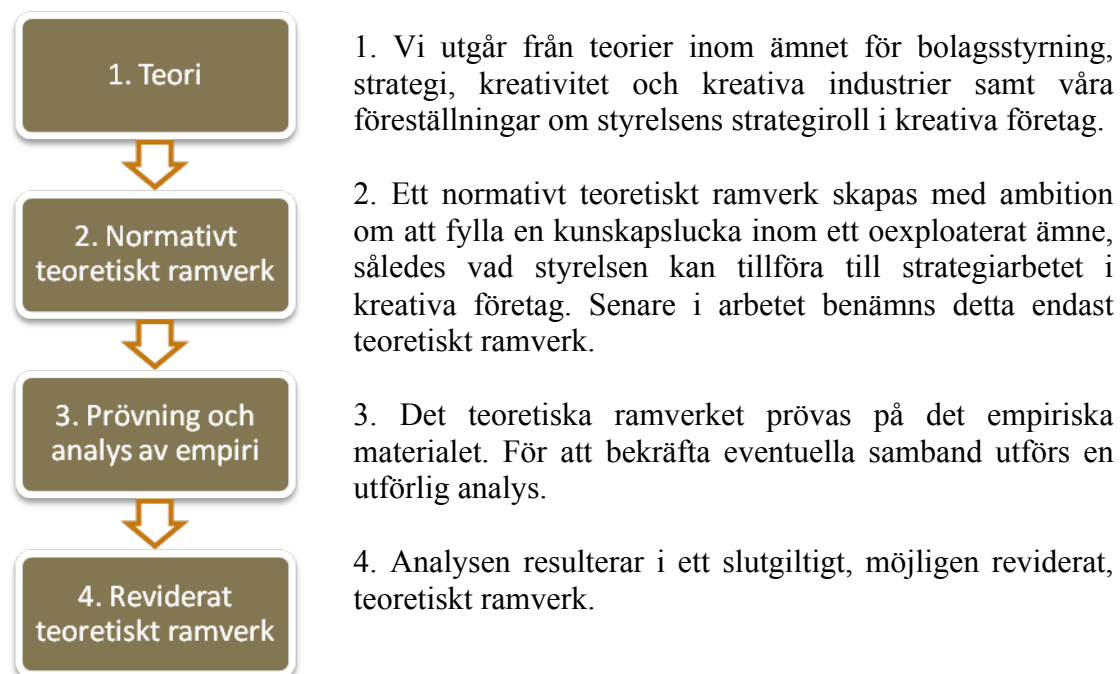


Ramverket kommer sedan prövas på vår insamlade empiri. Eftersom tidigare forskning inom ämnet är knapphändig utgör det empiriska materialet vår viktigaste datainsamling och senare grunden för en vidareutveckling av det teoretiska ramverket. Resultatet blir vår grund till en önskad utökad teoribildning inom ett till synes oexploaterat ämne.

Analysen bygger på det teoretiska ramverkets utgångspunkter, vilka vi i efterföljande kapitel kommer att redogöra för grundligt, men kan kortfattat sägas utgöras av: *styrelsens strategiroll i kreativa företag, strategiarbetet, relationen mellan styrelse och ledning, styrelsens bidrag* samt *övrigt*. Eventuella samband mellan företagen kan både stärka och försvaga vårt teoretiska ramverk, men de öppnar även upp för generaliseringar av det empiriska materialet.

## 2.3 Arbetsprocessen

Nedan beskrivs mer utförligt vårt tillvägagångssätt för att uppnå studiens syfte och för att besvara dess problemformulering.



**Figur 2.** *Arbetsprocessen*

## **2.4 Val av studieobjekt**

Denna studie ska belysa hur styrelsen bidrar till strategiarbetet i kreativa företag. Vi har således begränsat oss till företag som enligt litteraturen faller inom ramen för kreativa industrier. För att på bästa sätt belysa styrelsens bidrag framför ledningens har vi valt att studera företag där styrelsen och ledningen är skilda, det vill säga där ingen av styrelseledamöterna ingår i företaget. Med en uppdelning mellan styrelse och ledning kan vi lättare skilja på vardera parts bidrag till strategiarbetet.

Våra studieobjekt faller inom ramen för ovanstående kriterier och utgörs av: Skissernas Museum, Malmö Stadsteater, Ystads Teater AB samt Skånes Dansteater. Dessa företag beskriver vad vi praktiskt sett lyckats åstadkomma med avseende på studiens omfattning. Till antalet har det varit problematiskt att finna företag som endera uppfyllt kriterierna eller haft möjlighet att avsätta tid till att delta i studien. Eftersom vi, av skäl som framförallt rör möjligheten att utföra intervjuer på plats med den intervjuade, till en början utgick ifrån företag lokaliserade till Öresundsregionen begränsades även mängden företag som var lämpliga för studien. Vår önskan om att utöka studien med företag som har verksamhet som sträcker sig utom teater och museum, men som fortfarande befinner sig i den kreativa industrin, kom att bli svår att uppfylla med bakgrund i främst dessa företags tidsbrist samt geografiska placering.

## **2.5 Datainsamling**

### **2.5.1 Primärdata**

Uppsatsens primärdata utgörs av kvalitativa intervjuer med representanter från de valda företagen, en styrelsemedlem och en person från företagsledning. Respondenterna har i samtliga fall intervjuats enskilt. Vår ambition har varit att finna intervjuobjekt som har god insyn i både styrelse- och ledningsarbetet, varpå vi företrädesvis kontaktat VD och styrelseordförande. Eftersom ingen tidigare forskning är gjord inom ämnet, utgör intervjuerna grunden till att vidareutveckla det teoretiska ramverket, varför dessa är vår viktigaste datainsamling.

Intervjuerna är kvalitativa och semistrukturerade för att betona intervjupersonens egna uppfattningar, istället för att som i kvantitativa intervjuer, mäta författarnas ståndpunkter (Bryman & Bell, 2005, s. 361). Den kvalitativa ansatsen ger även frihet

att följa upp och fördjupa frågeställningarna för att anpassa intervjun till de viktigaste frågorna vilket ger djupa och detaljrika svar. Vid intervjutillfällena utgår vi från en intervjuguide (Bilaga 1) vilken är anpassad till både styrelse och ledning, dock med viss omformulering av frågorna.

Sex av de åtta intervjuerna var personliga och genomfördes på intervjupersonens kontor. De två övriga genomfördes per telefon då ett intervjutillfälle var svårt att finna. Intervjuerna varade cirka en timme och inleddes med en kort introduktion av syftet för studien, utan att avslöja för mycket. Vi valde, med intervjupersonernas medgivande, att spela in intervjuerna vilket underlättade för vår sammanställning och även höjde kvaliteten på empirin. Direkt efter intervjutillfället inleddes transkriberingen av materialet för att minska risken för distraktion av minnesbilder samt intryck.

### **2.5.2 Sekundärdata**

För att få insikt i uppsatsämnet och dess begreppsapparatur inleddes studien med en insamling av sekundärdata. Denna utgörs främst av vetenskapliga artiklar inom ämnet för bolagsstyrning, kreativitet samt kreativa företag. ELIN@Lund, LIBIS samt Googles Scholar har använts som främsta artikeldatabaser och sökord så som corporate governance, creativ\*, creative industries, board\*, strateg\* har utgjort grunden för sökresultaten. Vidare har vi utgått från tryckt litteratur för att ytterligare understödja våra resonemang.

## **2.6 Kritik och kvalitet**

### **2.6.1 Kritik av primärdata**

Vår primärdata består endast av en intervju av VD och en av styrelseordförande från vardera företag. En mer omfattande studie, det vill säga intervjuer med fler representanter, skulle innebära en mer detaljerad bild och ge mer tyngd åt vår beskrivning av styrelsens roll och strategiarbete. Dock anser vi att studiens omfattning är tillräcklig för att beskriva det essentiella i styrelsens strategiroll i kreativa företag och för en mer grundlig undersökning uppmanar vi till vidare forskning.

Kritik som framförts i metodlitteratur gällande kvalitativ forskning utgörs av att resultatet ofta grundar sig på forskarens subjektiva uppfattningar om vad som är betydelsefullt. (Bryman & Bell, 2005, s. 318ff). Till exempel är valet av intervjufrågor influerat av våra intressen och vad vi finner som mest relevant för studien. Vi anser dock att vår intervjuguide är mycket genomtänkt och behandlar studiens aktuella områden. Naturligtvis skulle, även i detta avseende, fler intervjuer resultera i en mer djupgående analys.

Vid intervjutillfällena strävar vi efter ett objektivt förhållningssätt där vi är öppna och inte fördomsfulla. Vid sammanställning av intervjuer finns utrymme för feltolkningar och generaliseringar varför vi valt att spela in samtalen för att säkra innebörden. Vidare är intervjupersonens svar endast subjektiva tolkningar av verkligheten vilket innebär att vi enbart kan påvisa vad som uppfattas ske inom företagen. Således kan vi inte säkerställa vad som verkligen sker. Exempelvis utgår vi från intervjupersonens uttalande om vad som sker på styrelsemötena, utan att vi själva medverkar på dessa. Vi förhåller oss dock kritiska till detta.

Vid kvalitativa intervjuer är valet av studieobjekt inte slumpmässigt utan vi har aktivt valt vilka företag vi vill intervjua och sedan förfrågat dessa om de vill medverka. Kriterierna för val av företag, vilka tidigare presenterats, begränsar vårt urval vilket har lett till en smalare studie än vad vi först önskade. Dock har vi förhoppningen att studien fortfarande visar på ett resultat som teoretiskt sett kan generaliseras till den grad att det kan tillämpas av andra företag.

### **2.6.2 Kritik av sekundärdata**

Sekundärdatan utgörs främst av vetenskapliga artiklar och känd litteratur inom de olika ämnena. För att säkra oss om innehållets trovärdighet har vi enbart valt att studera artiklar från etablerade tidskrifter samt från välkända teoretiker inom de ämnen vi valt att behandla.

Syftet med uppsatsen är att fylla en kunskapslucka inom ett oexploaterat ämne. Detta innebär att teorierna vi nyttjar inte är anpassade för vår specifika analys och vi måste således anpassa dessa till vår studie. Vi har genomgående haft ett kritiskt

förhållningssätt till våra källor och önskar med detta säkerställa en uppriktig studie som bidrar till att fylla denna kunskapslucka.

### **2.6.3 Generaliserbarhet**

Det teoretiska ramverket beskriver hur styrelsens strategiroll ter sig i kreativa företag, utformad utifrån subjektiva tolkningar och vår insamlade teori. Efter analys av studieobjekten kommer ett förslag till ett teoretiskt generaliserbart ramverk skapas som beskriver styrelsens strategiroll i kreativa företag. De samband som bekräftas kan därefter förslagsvis användas och prövas av styrelser både inom och utanför den kreativa industrin. Eftersom empirin är insamlad från enbart fyra företag begränsas den *empiriska generaliserbarheten*, det vill säga generaliseringen av faktiska förhållanden begränsas. Vore studieobjekten fler skulle generaliserbarheten samt det teoretiska ramverket stärkas ytterligare (Bryman & Bell, 2005, s. 508).

### **2.6.4 Validitet**

Validitet utgör ett viktigt kriterium för kvaliteten i en studie. Begreppet innebär kortfattat att studien mäter det den avser att mäta (Bryman & Bell, 2005, s. 305). Dock anses begreppet inte som relevant i kvalitativa undersökningar då den främsta uppgiften i kvalitativa studier inte är att mäta.

Syftet med vår studie är att fylla en kunskapslucka och utveckla ett teoretiskt ramverk som förklarar styrelsens strategiroll i kreativa företag. Studien avser således inte att mäta företeelsen, utan istället att *förklara* denna. Graden av validitet bedöms följaktligen inte utifrån om vi mäter det vi avser att mäta, utan huruvida det teoretiska ramverket återspeglar de faktiska förhållanden som vi påträffar i studieobjekten.

Liknande tidigare resonemang skulle även validiteten i studien stärkas om vi intervjuat fler representanter från företagen samt fler studieobjekt totalt. Om vi även hade medverkat på styrelsemöten eller liknande sammanträden skulle validiteten stärkas ytterligare.

### **2.6.5 Reliabilitet**

Liksom begreppet validitet råder det delade meningar huruvida reliabilitet som begrepp är optimalt för kvalitativa undersökningar. Inom kvalitativ forskning är

begreppet *pålitlighet* istället ett användbart kriterium, vilket kan liknas vid reliabilitet (Bryman & Bell, 2005, s. 307). För att uppfylla detta kriterium har vi som målsättning att presentera en så fullständig beskrivning av studieprocessens faser som möjligt. Detta metodkapitel redogör för samtliga faser i undersökningsprocessen. Vidare bifogas även vår intervjuguide som stått till grund för insamling av data, för att ge en överblick av tillvägagångssättet vid intervjutillfällena.

För att uppnå reliabilitet i kvalitativ undersökning finns det i tillägg två andra kriterier att ta i beaktande: *tillförlitlighet* och *överförbarhet* (Bryman & Bell, 2005, s. 307). Det förstnämnda önskar vi uppnå genom att spela in intervjusamtalen vilket minskar risken för feltolkningar och missförstånd. Då kvalitativ metod inbegriper djupstudier tenderar resultatet att fokusera på det kontextuellt unika. Vi försöker därmed ge en så pass utförlig redogörelse av intervjuerna som möjligt för att läsaren lättare ska kunna bedöma överförbarheten av vårt resultat till andra företag.

## 3. Teori

---

*I följande kapitel redogörs för uppsatsens teoretiska avsnitt vilket berör ämnen såsom styrelsearbete, strategi och kreativitet. I den avslutande delen presenteras uppsatsens teoretiska ramverk utifrån vilket den kommande analysen har baserats på.*

---

### 3.1 Teorin som referensram

Den teoretiska referensramen presenterar och motiverar de delar i teorin som är relevanta för uppsatsens frågeställning och tolkandet av empirin. Teorin ligger till grund för skapandet av det teoretiska ramverket vilket ska stödja samt underlätta besvarandet av uppsatsens frågeställning. Ramverket kommer att användas som utgångspunkt vid formuleringen av intervjufrågor och ligger därför till grund vid analysen av den insamlade empirin. Utifrån vår analys av empiriskt material kommer ett förslag till ett teoretiskt generaliserbart ramverk att konstrueras.

### 3.2 Perspektiv på strategi

Enligt det *processbaserade perspektivet* ses strategier som processer vilka utvecklas löpande i organisationen (Mintzberg et al, 2003). Detta synsätt baseras på hur strategier utformas i praktiken, något teoretiker menar sker som ett resultat av delvis i förhand uttryckliga planer och delvis spontana beslut och handlingar. Strategin är således ett ”[...] resultat av en lednings agerande i externa (konkurrens, marknadsutveckling, ekonomiska förhållanden) och interna (som organisationskultur, makt- och incitamentsystem, organisationsstruktur) sammanhang.” (Alvesson & Svenningsson, 2007, s. 68). I kontrast till processperspektivet återfinns de *analytiska perspektiven* (Ansoff, 1987) vilka framhäver betydelsen av framförallt *strategisk planering*.

#### 3.2.1 Strategisk planering och strategiskt tänkande

I litteraturen förekommer flertalet definitioner på begreppet strategisk planering (Heracleous, 2003, s. 38). Det existerar därför ingen övergripande och bland teoretiker överenskommen definition, vilket har sin bakgrund i att termen används på olika sätt i olika sammanhang. Emellertid urskiljer litteraturen en återkommande koppling mellan begreppet strategisk planering och dess egenskap av analytiskt

styrverktyg (Alvesson & Sveningsson, 2007, s. 56). Styrverktyget utgörs av företagets strategiska planer vilka används för att realisera redan formulerade strategier. Den strategiska planen utformas därför med ambition om att nå organisationens mål. Detta görs utifrån en såväl intern som extern analys av miljön och tar hänsyn till både rådande och framtida tänkbara omständigheter. Strategisk planering kan således sammanfattas som en analytisk och högst målinriktad process, där återkommande prioriteringar och riskbedömningar av olika handlingsalternativ resulterar i operativa genomförandeplaner (Svensson, 2010). Den strategiska planeringen återfinns i bland annat Johnson et al (2006) beskrivning av strategiarbete men begreppet har även mött stark kritik. Framförallt teoretiker som Mintzberg (i Heracleous, 2003, s. 38) hävdar att planering är närmast ovidkommande i sammanhanget eftersom planer ses som problematiska att följa i en värld som är i ständig förändring (Alvesson & Sveningsson, 2007, s. 66ff). Vidare beskrivs i Alvesson & Sveningsson (2007, s. 56) att "[...] idén med strategisk planering inger en känsla av säkerhet, skydd och trygghet i en förment oförutsägbar och komplex värld [...]" men är i sig av mindre betydelse i jämförelse med det *strategiska tänkandet*.

Liksom strategisk planering återfinns det i litteraturen ingen överenskommen definition på begreppet strategiskt tänkande, men det har av flertalet författare beskrivits som en kreativ process baserad på kritiskt tänkande och ifrågasättande (Heracleous, 2003, s. 38ff). Det strategiska tänkandet är visionärt i sin art och syftar till att formulera nya revolutionerande och marknadsdrivande strategier som kan implementeras i en framtid som skiljer sig från hur den ser ut idag (Heracleous, 2003, s. 44; Svensson, 2010). Det strategiska tänkandet syftar med andra ord till att skapa aktiviteter som *genererar* strategier, i motsats till den strategiska planeringen som *realiserar* dem.

Med avseende på relationen mellan strategisk planering och strategiskt tänkande föreslår Heracleous (2003, s. 43ff) strategiskt tänkande som ett "*double-loop learning*" (Figur 4) och strategisk planering som ett "*single-loop learning*" (Figur 3). Författaren beskriver det senare som en målinriktad aktivitet som bedrivs inom bestämda ramar av vad som ska göras, utan att explicit ifrågasätta ramarna. Tillvägagångssättet, det vill säga hur reaktionen på omgivningens inverkan uttrycker



sig, baseras ofta på tidigare erfarenheter vilket resulterar i ett handlande som uppvisar likheter med vad som tidigare gjorts.



**Figur 3.** *Single-loop learning* (Inspirerad av Heracleous, 2003, s. 43)

På motsvarande sätt inträffar strategiskt tänkande när man ifrågasätter de existerande ramarna och handlingsalternativ vilket i sin tur kan leda till marknadsdrivande strategier som omformulerar industrins gränser. Som modellen nedan (Figur 4) beskriver handlar organisationen således *efter* det att kritiskt tänkande genomförts, det vill säga då man faktiskt ifrågasätter ramarna och inte längre agerar utifrån hur man tidigare gjort. Den inverkan som omgivningen har på organisationen bearbetas grundligare och man försöker hitta nya lösningar genom att utmana och uppmuntra annorlunda tankesätt.



**Figur 4.** *Double-loop learning* (Inspirerad av Heracleous, 2003, s. 43)

Vad gäller relationen mellan strategisk planering och strategiskt tänkande framstår processerna som delar av ett större sammanhang – en *dialektisk lärprocess*. Enligt detta synsätt är processerna distinkt skilda från varandra men samtidigt utgör de en helhet och därför en nödvändig förutsättning för varandras existens (Heracleous 2003, s. 48ff), vilket figuren nedan (Figur 5) belyser.



**Figur 5.** Den dialektiska lärprocessen (Inspirerad av Heracleous, 2003, s. 49)

Heracleous (2003) menar att båda tankesätt behövs och att de stärker varandra, vilket resulterar i ett kvalitetsmässigt bättre strategiarbete. Den dialektiska lärprocessen kan därför ses som ett ramverk för strategiarbetet.

Resonemanget kring strategiskt tänkande och planerande ger en förevisning om hur rollfördelningen mellan styrelse och ledning i strategiarbetet ser ut. Strategiskt tänkande ses som en uppgift för styrelsen att hantera och på motsvarande sätt ligger strategisk planering under företagsledningens ansvarsområde (Svensson, 2010). Kortfattat innebär det att ledningen står för det analytiska i att formulera strategiska planer vilka senare framläggs till en ifrågasättande, kravställande och kritiskt tänkande styrelse (Svensson, 2010). Resultatet av en dialektisk lärprocess i strategiarbetet får således anta utgöras av ett bättre samspel mellan styrelse och företagsledning. Samspelet mellan parterna kan i sin tur generera fler idéer, mer kreativt tänkande och ett handlande utanför ramarna vilket kan överföras till strategiprocesen.

### 3.2.2 Den aktiva skolan

Litteraturen beskriver två typer av synsätt med avseende på styrelsens involvering i strategiarbetet, vilka benämns den *aktiva skolan* respektive den *passiva skolan* (Barroso Castro et al, 2009). Den aktiva skolan framhäver styrelsen som en del av kollektivet, vilka tillsammans med företagsledningen arbetar för att formulera organisationens strategier (Barroso Castro et al, 2009). Perspektivet betonar styrelsen som en värdefull organisatorisk resurs, vars roll i det strategiska arbetet sträcker sig bortom kontrollfunktionen. Strategiarbetet främjas härvid av styrelsens samlade information, kunskaper och andra kognitiva resurser vilket står i relation till styrelsens serviceroll som tidigare presenterats. I egenskap av strategisk partner menar den aktiva skolan att styrelsen bidrar till kreativt strategiarbete vilket i slutändan resulterar i bättre beslutsutfall och förbättrade prestationer i företaget. I kontrast till det aktiva synsättet finner vi den passiva skolan, vilken betonar företagsledningens enskilda ansvar för strategiarbetet och där styrelsens roll begränsas till att granska och godkänna ledningens förslag (Barroso Castro et al, 2009). Teorin förminskar inte styrelsens maktutövande men framhåller styrelsen som ringa initiativtagare till strategiska beslut.

Tricker (2009) har utformat en modell över styrelsens aktiviteter (Figur 6). I denna modell återfinns den aktiva styrelsens strategiroll under de framtidsinriktade aktiviteterna, både inåtriktade och utåtriktade. På motsvarande sätt finner vi styrelsens kontrollfunktion, tillika passiva roll, under aktiviteter som är inriktade på nutid och dåtid.

	<b>Inriktning på nutid och passerad tid (Passiv)</b>	<b>Inriktning mot framtid (Aktiv)</b>
<b>Utåtriktade aktiviteter</b>	Ta ansvar för företaget (provide accountability)	Strategiformulering
<b>Aktiviteter riktade inåt i företaget</b>	Övervakning och rådgivning	Formulera interna riktlinjer

**Figur 6.** *Styrelsens aktiviteter* (Inspirerad av Tricker, 2009)

Mc Nulty och Pettigrew (1999) har som tidigare nämnts utformat en modell som beskriver styrelsens grad av engagemang i frågor rörande strategi (Figur 7). Modellen

används däremot inte för att klassificera huruvida en styrelse är aktiv eller passiv. Forskarna bakom modellen förespråkar istället att styrelser faktiskt *är* aktiva i strategiprocessen, men i olika omfattning. Modellen delar upp styrelseledamöternas involvering i tre nivåer: (1) *fatta strategiska beslut*, (2) *skapa strategiska beslut* och (3) *skapa innehåll, sammanhang och utförande av strategi*.

	<b>Fatta strategiska beslut</b>	<b>Skapa strategiska beslut</b>	<b>Skapa innehåll, sammanhang och utförande av strategi</b>
<b>Definition</b>	Påverkan från styrelsen sker i slutet av beslutsprocessen om en strategi.	Inflytande från styrelsen sker tidigt i beslutsprocessen genom att besluta om de bedömningar som ska göras i samband med strategier.	Styrelsen medverkar kontinuerligt i strategiprocessen och inte enbart vid de tillfällen då beslut tas.
<b>Styrelsens beteende</b>	I styrelserummet fattar styrelsen beslut om att endera acceptera, förkasta eller bordlägga ett förslag.	VD samråder med styrelsen, formellt eller informellt, under processen då strategiska beslut förbereds. Idéer testas och ifrågasätts, riskbedömningar utförs och ”uppmuntran” sker. VD fördröjer strategiska beslut i avvaktan på styrelsens godkännande.	Styrelsen formulerar på ett kritiskt sätt omgivningstolkningar och perspektiv för strategiska diskussioner i styrelsen, bestämmer vilka metoder som skall tillämpas för strategisk utveckling och vad som ska förändras i de avseenden styrelsen är engagerad.
<b>Styrelsens involvering</b>	Alla styrelser fattar strategiska beslut.	En del styrelser skapar strategiska beslut.	Ett fåtal styrelser skapar innehåll, sammanhang och utförande av strategi.

**Figur 7.** *Styrelsens involvering i strategifrågor* (Inspirerad av Mc Nulty & Pettigrew, 1999)

Mc Nulty och Pettigrew (1999) betonar att samtliga nivåer i modellen ovan innehåller inslag av aktivt strategiarbete. Det kan däremot anses motsägelsefullt att modellen uttrycker ”*fatta strategiska beslut*” som ett aktivt handlande, men till sitt försvar

menar Mc Nulty och Pettigrew (1999) att styrelsen indirekt påverkar de förslag som företagsledningen slutligen kommer att välja att presentera. I och med styrelsens egenskap av godkännande instans är det enligt forskarna rimligt att anta att ledningen handlar rationellt i den mening att de endast lägger fram förslag som är väl förankrade och genomarbetade.

Med bakgrund i ovan förda resonemang om styrelsens involvering i strategiprocessen har vi valt att positionera oss utifrån den aktiva skolan framför den passiva skolan. Den aktiva skolans synsätt vilar i sin tur på såväl *agent-*, *stewardship-* och den *resursberoende teorin* (Barroso Castro et al, 2009). Studier av bolagsstyrning har sedan en längre tid tillbaka fokuserat på framförallt agentteorin men i vårt teoretiska ramverk finner vi det mest lämpligt att inkludera de två sistnämnda eftersom dessa betonar strategiarbetets betydelse framför kontroll.

### **3.2.3 Stewardshipteorin**

Stewardshipteorin har sina rötter i organisationspsykologin och sociologin och bygger på förutsättningen att det inte nödvändigtvis existerar intressekonflikter mellan ett företags styrelse och dess ledning (Grundeis, 2007). Teorin skapades som ett alternativ till den, inom området för bolagsstyrning, allmänt omskrivna och dominerande forskningen med utgångspunkt i agentteorin. Agentteorin belyser styrelsens uppgift i egenskap av kontrollorgan över företagsledningen, vilket antas utgöra en nödvändighet för att förebygga moralriskbeteende (Grundeis, 2007). Agentteorins synsätt står i kontrast mot stewardshipteorins optimistiska syn vilken baseras på stark tillit till företagsledningen, där styrelsen har en rådgivande och stödjande roll (Barroso Castro et al, 2009). Teorins förminskning av styrelsen som kontrollfunktion baseras på dess potentiella kontraproduktivitet i sammanhanget, vilken riskerar att skapa ett ogynnsamt klimat av misstro för ledningen (Donaldson et al, 1997). Stewardshipteorin menar att företagsledningen antar ett kollektivt beteendemönster och når sin måluppfyllelse i samband med att organisationen når sina mål (Clarke, 2007), vilket föranleds av avsaknad av enskilda intressen för vinstmaximering. Teorin avfärdar således kontroll som styrelsens primära arbetsuppgift och utgår istället från att det inte nödvändigtvis existerar målkonflikter mellan parterna styrelse och företagsledning vilka måste kontrolleras (Grundeis, 2007).

### **3.2.4 Det resursberoende perspektivet**

Det resursberoende synsättet baseras på teorier relaterade till organisationer och sociologi (Barroso Castro et al, 2009) och utgår ifrån att samtliga företag är beroende av resurser som ligger utanför deras kontroll (Alvesson et al, 2007, s. 128). Resursberoende teoretiker menar på att samspelet mellan organisationer bidrar till ökad effektivitet och utvecklar den kompetens som krävs för att driva verksamheten framåt. Vidare beskriver Alvesson et al (2007) teorins särskilda fokus vid utvecklandet av relationer mellan människor och hur detta influerar de berördas agerande i sammanhanget. Hendry och Kiel (i Barroso Castro et al, 2009) argumenterar för styrelsens önskvärda egenskaper i att kunna attrahera betydande resurser och därtill länka företaget till omvärlden genom att använda styrelsemedlemmarnas externa nätverk med utomstående organisationer. Teorin belyser således innebörden av att styrelsen lyckas förena organisationen med de resurser som krävs för att maximera företagets prestationer (Barroso Castro et al, 2009).

I detta avsnitt har vi redogjort kring teorier om styrelsens strategiarbete. I nästkommande avsnitt introduceras och förklaras begreppet kreativitet. Vidare presenteras en genomgång av olika metoder för att främja kreativitet. Eftersom syftet med uppsatsen är att studera vad styrelsen kan tillföra till strategiarbetet som stimulerar kreativitet i verksamheten, kommer efterföljande teorier behandla kreativitet.

## **3.3 Teorier kring kreativitet**

Kreativitet är en process under vilken nyskapande leder till något essentiellt, originellt eller unikt eller en kombination av redan existerande element (Power & Scott, 2004, s. 81). Genom historien har kreativitet ofta setts som ett individuellt personlighetsdrag och myten om den excentriske och introverte konstnären har många gånger målats upp, vilket förstärkt uppfattningen om det individuellt kreativa (Bilton, 2007, s. 7). Dagens forskare har emellertid uppvisat en ökad skepticism kring uppfattningen om kreativitet som ett enkom individuellt personlighetsdrag och menar på att kreativitet är något som kan stödjas och stimuleras, framförallt genom interaktion mellan olika individers idéer (Bilton, 2007, s. 23).

### 3.3.1 Divergent och konvergent tänkande

Inom kreativitetsforskning nämns återkommande begreppen *divergent* och *konvergent tänkande*. Termerna myntades av den amerikanske psykologen Guilford (i Hennessey & Amabile, 2010) som beskrev divergent tänkande som förmågan till kreativt tänkande. Med denna beteckning åsyftas spontan generering av flera möjliga lösningar eller angreppssätt utifrån en given uppgift under en kort period (Hennessey & Amabile, 2010). Uttryckt annorlunda innebär divergent tänkande att se på problem utifrån fler perspektiv än de allmänt vedertagna. Begreppets motsats, konvergent tänkande, som till sin karaktär är systematiskt och rationellt, syftar till förmågan att finna den logiskt mest lämpade lösningen på uppgiften (Hennessey & Amabile, 2010). Bilton (2007) framhåller vikten av ett samspel mellan divergenta och konvergenta tankesätt och tänkare. Följaktligen menar han att konvergenta tänkare kompletterar divergenta tänkare varpå dessa två förmågor tillsammans leder fram till de bästa resultaten.

### 3.3.2 Kreativitetens tre komponenter

Den amerikanske psykologen tillika managementforskaren Amabile (1997) menar i likhet med Bilton (2007) att mycket av den traditionella forskningen om kreativitet har fokuserat på att beskriva kreativa individers personlighetsdrag samt hur dessa särskiljer sig från andra människor. Fokuseringen på den kreativa individen bortser från den sociala omgivningens betydande inverkan på kreativitet. I kontrast till traditionell litteratur inom kreativitetsforskning framhåller Amabile (1997) att alla människor har förmågan till att vara kreativa. Utifrån detta perspektiv utvecklade Amabile (1997) en komponentteori för kreativitet. Teorin framhåller tre komponenter (Figur 8) som nödvändiga för att kreativitet skall uppstå, individuellt eller i grupp. Dessa utgörs av: (1) *expertis*, (2) *motivation* och (3) *förmåga till kreativt tänkande*. Komponenterna är nödvändigtvis inte av samma omfattning men samtliga krävs för att kreativitet skall infinna sig (Amabile, 1997).



**Figur 8.** *Kreativitetens tre komponenter* (Inspirerad av Amabile, 1997)

### **3.3.2.1 Expertis**

Expertis utgör en förutsättning för att kreativitet ska infinna sig hos en individ eller i en grupp. Följaktligen kan expertis förklaras som de kunskaper och erfarenheter som en person eller grupp tillämpar då en uppgift eller ett problem skall angripas. Komponenten innefattar områdesspecifika talanger, teknisk expertis och faktiskt kunnande (Amabile, 1997).

### **3.3.2.2 Kreativt tänkande**

Även om en person eller en grupp besitter expertis uppstår inte kreativitet om inte förmågan till kreativt tänkande existerar (Amabile, 1997). Komponenten är inte synonym men uppvisar likheter med Guilfords (i Hennessey & Amabile, 2010) benämning av divergent tänkande. Det kreativa tänkandet utgörs av förmågan att angripa problem utifrån nya perspektiv och arbetssätt (Amabile, 1997).

### **3.3.2.3 Motivation**

Expertis och kreativt tänkande utgör de komponenter som bestämmer vad en person är kapabel till att göra inom ett område. Vad som faktiskt kommer att utföras avgörs däremot av personens motivation inför uppgiften. Motivation kan delas upp i inre samt yttre motivation (Amabile, 1997). Den inre motivationen beskriver en individs drivkraft att engagera sig i en uppgift (Hennessey & Amabile, 2010). Den yttre motivationen påverkas av önskan att uppnå ett mål som ligger utanför uppgiften.



Exempelvis framhålls pengar, priser eller hot om uppsägning som yttre motivationer. Flertalet studier har även visat att en stark inre motivation till viss del förhöjer bristande expertis och kreativt tänkande. En motiverad person lägger exempelvis sannolikt ner mer tid och kraft på att samla kunskaper som medför att uppgiften löses (Amabile, 1997).

Den yttre och inre motivationen står ofta i motsats till varandra varpå den inre motivationen försvagas då den yttre ökar. Dock indikerar studier att den yttre motivationen stundtals kan ha en positiv effekt på den inre motivationen. Däribland framhålls belöning och uppmärksamhet, klart definierade mål, samt frekvent konstruktiv feedback (Amabile, 1997).

### **3.3.3 Kreativitetsfrämjande metoder**

*"If you change the way you think about something, then suddenly new ideas come to mind"*

Citat från DuBrin (2009, s. 325)

Studier inom framförallt social- och organisationspsykologi framhåller den sociala omgivningens inverkan på kreativiteten. Miljön influerar därmed kreativiteten genom att påverka individens expertis, kreativa tänkande och i synnerhet motivation inför uppgiften (Amabile, 1997). Nedan presenteras de faktorer som vi anser bäst överensstämmer med studiens omfattning, följaktligen det som styrelsen i sitt strategiarbete kan bidra med för att främja kreativitet i verksamheten. Faktorerna utgörs av: *idéutbyte, frihet, resurser, feedback, uppmärksammande och uppmuntran* samt *organisatorisk stöd*.

#### **3.3.3.1 Idéutbyte**

Som tidigare nämnt framhålls idéutbyte som en viktig process för att främja kreativitet. När individer med olika erfarenheter och bakgrunder utbyter kunskap och tankesätt möjliggörs att personerna kommer i kontakt med perspektiv och idéer som skiljer sig från deras egna (Zhou & Shalley, 2008, s. 167). För att främja idéutbytet är det därför viktigt med ett utvecklat kommunikationssystem och mötesplatser som uppmuntrar och stödjer interaktion och samarbete (Amabile, 1997).

### 3.3.3.2 Frihet

Individer tenderar att bli mer kreativa när de själva får välja tillvägagångssätt i sitt arbete. Detta stimulerar individen till att tänka i nya banor och att angripa uppgiften på andra sätt. I tillägg är det viktigt att det existerar fasta mål i den kreativa processen, eftersom denna karaktäriseras av dynamik och risktagande (DuBrin, 2009, s. 336). Studier om kreativitet har påvisat att individer är mer kreativa om de uppfattar att det finns handlingsmöjligheter i fråga om att utföra den uppgift de blivit tilldelade (Amabile et al, 1996).

### 3.3.3.3 Resurser

För att möjliggöra uppmuntran till exempelvis risktagande och nya idéer krävs resurser (Bilton, 2007, s. 101). Med resurser avses allt som har direkt inverkan på skapandet. Bland dessa framhålls tid och pengar som de viktigaste resurserna (DuBrin, 2009, s. 336), men även tillgång till material, relevant information, kunskap och träning (Amabile, 1997). Förutom det uppenbara antagandet att obegränsad tillgång till resurser förbättrar möjligheten att utföra ett arbete, påverkas individen även positivt av ett lämpligt resursutbud till uppgiften (Amabile et al, 1996).

### 3.3.3.4 Feedback och uppmuntran

Inom kreativitetsteorier framhålls vikten av att lovorda kreativitet, speciellt ur det avseende att en individ måste känna att den kan bidra till verksamheten. Beröm ska dock inte sluta vid tomma ord, istället visa på engagemang och stöd för verksamheten. Därmed är det viktigt att det sker kontinuerliga utvärderingar och att dessa inte försummas (DuBrin, 2009, s. 336).

Utvärderingens tillvägagångssätt antas ha stor betydelse för stimulans av kreativitet. Utvärderingar bör således vara av konstruktiv natur och återkopplingen ska undvika att lägga tonvikt vid bevarandet av status quo. Istället bör den framhålla en viss grad av risktagande (Amabile, 1996, s. 262).

*"[...]risk might simply mean permission giving – allowing people to learn from their mistakes and providing space for operational decisions and actions which deviates from strategic expectations."*

Citat från Bilton (2007, s. 101)

### 3.3.3.5 Organisatoriskt stöd

För att kreativitet ska slå rot på en större nivå än individuellt är det viktigt att samtliga i organisationen stödjer de kreativa insatserna. Verksamheten påverkas också av omgivande krafter, däribland politiska frågor och beslut. Det är därmed viktigt att dessa frågor hanteras av ledaren så att de anställda till fullo kan fokusera på sitt kreativa arbete (DuBrin, 2009, s. 336).

Sammanfattningsvis har detta stycke behandlat kreativitet och metoder som antas främja kreativitet. Stycket har gett en introduktion snarare än en heltäckande bild av kreativitetsbegreppets natur, vilken vi anser är tillräcklig för att appliceras på det efterföljande teoretiska ramverket.

## 3.4 Det teoretiska ramverket

Vårt teoretiska ramverk grundar sig i ovanstående teorier, vår inledande presentation av strategi och strategiarbete, kreativitet och kreativa industrier samt i våra antaganden och föreställningar. Som tidigare nämnt angrips ramverket utifrån en normativ ansats, följaktligen hur vi anser att styrelsen bör bidra till strategiarbetet i kreativa företag. Således presenteras inga källhänvisningar i det teoretiska ramverket då dessa klargjorts i tidigare avsnitt. Ramverket utgör grunden för vår empiriinsamling och kommer sedan att prövas på valda studieobjekt. Vidare följer en analys som, i det fall samband bekräftas, resulterar i ett förslag på ett teoretiskt generaliserbart ramverk.

Det teoretiska ramverket är skapat efter ett urval anpassat för vår studie och utgörs av följande utgångspunkter: *styrelsens strategiroll i kreativa företag, strategiarbetet, relationen mellan styrelse och ledning, styrelsens bidrag* samt *övrigt*. Relationen dem emellan kan beskrivas utifrån våra tankegångar och antaganden gällande styrelsens strategiarbete. För att understödja styrelsens strategiroll följs en undersökning av hur samspelet mellan styrelse och ledning ter sig i detta arbete. Samspelet följs relativt naturligt av en studie över hur relationen mellan styrelse och ledning ser ut vilken avslutas i en granskning av vad styrelsen bidrar med till verksamheten utifrån sitt perspektiv. Den avslutande punkten *övrigt* behandlar frågor som inte faller under några av de fyra ovannämnda utgångspunkterna. Således täcker vi de områden som

vår studie är avsedd att mäta samtidigt som vi följer uppsatsens röda tråd. Ovanstående utgångspunkter behandlas utförligt nedan.

### **3.4.1 Styrelsens strategiroll i kreativa företag**

Vi anammar den aktiva skolans synsätt om att styrelsen deltar aktivt i strategiarbetet och kommer i detta stycke huvudsakligen att utgå ifrån de modeller som Tricker samt Mc Nulty och Pettigrew har skapat inom området.

#### **3.4.1.1 Aktivt strategiarbete**

Som tidigare nämnts är vår uppsats begränsad till att endast belysa strategiarbetet i kreativa företag, således inte kontrollfunktionen. Denna inriktning har dels sin grund i vår uppfattning att kreativitet ges större utrymme för i strategiarbetet jämfört med kontrollfunktionen samt forskningens allt större uppmärksammande och förespråkande av aktiva styrelser. Huruvida styrelsen är aktiv i strategirollen kommer vi däremot till huvudsak att bedöma utifrån dess engagemang i frågor som rör strategi. Således utgör servicefunktionen snarare ett komplement till en aktiv strategiroll och därmed ett marginellt bidrag till ett aktivt strategiarbete. Följaktligen kommer vi inte likställa en aktiv servicefunktion med ett aktivt strategiarbete, detta bedöms som ovan nämnt utifrån styrelsens engagemang i strategifrågor. I enighet med Trickers modell som presenterats tidigare återfinns styrelsens strategiroll under de framtidsinriktade aktiviteterna, aktiviteter som i vår mening kan främja kreativitet. De nutida och dåtida aktiviteterna återfinns under styrelsens kontrollfunktion och stimulerar i vårt tycke inte verksamhetens kreativitet i lika stor utsträckning som de framtida aktiviteterna gör. Eftersom kreativa företag är i ständigt behov av nya kreativa idéer gör vi antagandet att dessa företag kräver en framåtblickande syn på sin verksamhet. I tillägg menar vi att denna framtidssyn även måste prägla styrelsens arbete varpå kreativa företag, i hög grad, är beroende av en aktiv styrelse som är delaktig i strategiarbetet. Med utgångspunkt i Mc Nulty och Pettigrews modell väljer vi, liksom författarna, att beskriva styrelsens strategiarbete som aktivt med avseende på de två sistnämnda nivåerna: skapa strategiska beslut samt skapa innehåll, sammanhang och utförande av strategi. Däremot anser vi att den första nivån, att fatta strategiska beslut, innebär ett avsevärt mindre aktivt styrelsedeltagande i den mån att samtliga styrelser utför det, varför vi ser beslutsfattande som ett passivt handlande snarare än ett aktivt.

### **3.4.2 Strategiarbetet**

Diskussionen kring företagets strategiarbete utvecklas utifrån fyra perspektiv: *delaktighet i det strategiska tänkandet och det strategiska planerandet, visionär styrelse, beslutsprocessen* samt *friare ramar för kreativa företag*.

#### **3.4.2.1 Delaktighet i det strategiska tänkandet och det strategiska planerandet**

Ett aktivt deltagande från styrelsens sida är en essentiell förutsättning för ett välfungerande strategiarbete. Vi anammar därmed den aktiva skolans teorier om att ett ökat styrelseengagemang främjar processen då strategier formuleras. Den aktiva skolans teorier kan sättas i relation till det processbaserade perspektivet på strategiarbete, vilket betonar vikten av både rationella analyser och spontant uppkomna antaganden, det vill säga strategisk planering och strategiskt tänkande. Enligt den dialektiska lärprocessen finns det en tydlig skiljelinje mellan processerna strategiskt tänkande och strategisk planering, däremot skapar de en helhet tillsammans. I tillägg till denna process antar vi att strategiarbetet i kreativa företag ter sig som en upprepande process där både strategisk planering och strategiskt tänkande sker i ledning och i styrelsen således att styrelsen aktivt utformar strategier samt ifrågasätter uppkomna förslag. Antagandet baseras på kreativitetsteorin gällande divergent och konvergent tänkande. Enligt teorin främjas kreativitet då problem ses från olika perspektiv, det vill säga divergent tänkande. Divergent tänkande kan liknas med strategiskt tänkande då båda teorierna innebär ifrågasättande och idégenerering. Vidare betonar teorin hur divergent tänkande, i samverkan med konvergent tänkande, leder till de bästa resultaten. Konvergent tänkande kan liknas vid strategisk planering vilka båda utgörs av rationella beslut. Det teoretiska ramverket baseras på ett aktivt strategiarbete från styrelsens sida i kombination med kreativitetsteorins divergenta och konvergenta tänkande.

#### **3.4.2.2 Visionär styrelse**

I tillägg till ovan resonemang innebär strategiskt tänkande även en visionär person eller grupp. Vi förmodar att styrelsen i kreativa företag har en visionär och framåtblickande syn i sitt strategiarbete. Vi finner detta tvunget då industrin präglas av risktagande och kreativa processer vilka är svåra att kontrollera och utvärdera på förhand, varför dessa kräver en mer överskådlig och långsiktig planering. Detta baseras även på en av de kreativitetsfrämjande metoderna vilken betonar vikten av

organisatoriskt stöd. Detta stöd innefattar ett framåtblickande förhållningssätt vilket ger stadga till personalen varpå de blir bekväma i sitt kreativa skapande.

### **3.4.2.3 Beslutsprocessen**

I samklang med den aktiva skolans teorier och en omformulering av beslutsprocessen, förmodar vi att styrelsen deltar aktivt i tre av processens fyra steg. Dessa utgör initiativ, godkännande och övervakning och således inte genomförandefasen vilken till definition utgörs av ledningen. Teorin förespråkar endast ett aktivt deltagande i två av processens steg: godkännande och övervakning. Antagandet om ett aktivt deltagande i initiativfasen baseras på kreativitetsteoriernas vikt vid engagemang för verksamheten samt vårt tidigare resonemang kring den upprepande processen där styrelsen även bistår med strategisk planering.

### **3.4.2.4 Friare ramar för kreativa företag**

De kreativa företagen är högst beroende av medarbetarnas kreativa förmågor. Med utgångspunkt i detta beroendeförhållande, utgår vi från att strategier, verksamhetsmål samt liknande riktlinjer i kreativa företag är specifikt utformade för att passa in i den kreativa processen och inte hämma medarbetarnas kreativitet. Vi menar således att styrelsen utformar strategier med friare ramar vilket vi baserar på kreativitetsteorins förespråkande av frihet vilket inbjuder medarbetarna till kreativitet. Vidare förespråkar vi teorins särskilda framhävande av en fast punkt i den kreativa processen, vilken vi förmodar återfinns inom kreativa företag.

### **3.4.3 Relationen mellan styrelse och ledning**

Relationen mellan styrelse och ledning kan i vårt anseende beskrivas mest utförligt genom att studera *kommunikationen* dem emellan samt styrelsens *tillit* till företagsledningen.

#### **3.4.3.1 Kommunikation**

I likhet med den aktiva skolan anser vi att styrelsen ska medverka regelbundet i utarbetandet av strategier och visa på ett aktivt deltagande i strategiarbetet. För att detta skall möjliggöras framhåller vi därför att det bör finnas en välutvecklad och fungerande kommunikation mellan styrelse och ledning. Vi betonar vikten av att det frekvent förs diskussioner mellan styrelse och ledning. I tillägg framhåller vi en

informell dialog mellan styrelse och ledning framför en formell. Vi baserar vårt antagande på att en informell kommunikation skapar bättre förutsättningar för att presentera förslag som är nytänkande och möjliggör att personliga åsikter kommer till känna. Vi anser inte att detta uppstår i samma omfattning vid formella samtal, eftersom dessa till stor del styrs av oskrivna regler.

#### **3.4.3.2 Tillit**

Eftersom vi har valt att studera en styrelse som är skild från företagsledningen, där avståndet dem emellan skapar behov av tillit och samförstånd, tillämpar vi stewardshipteorins synsätt vilken baseras på att ledningen handlar utifrån organisationens intresse. Teori bygger på att det finns en stark tillit till företagsledningen vilket underminerar styrelsens kontrollfunktion. Antagandet är en förlängning av ovan resonemang kring frihet i arbetet. För att styrelsen ska vara bekväm i att ge ledningens frihet, krävs att styrelsen har tillit till ledningen. Trots en strakt tillit finner vi styrelsens ifrågasättande som mycket viktig då detta genererar nya idéer och angreppssätt. Vi förmodar att styrelsen i kreativa företag känner tillit till ledningen och deras förslag likväl ifrågasätter dessa för att öka kvalitén på besluten. Om det existerar ett fundamentalt förtroende mellan dessa parter kan en större frihetskänsla infinna sig som i sin tur uppmuntrar till fritt tänkande i ledningen.

#### **3.4.4 Styrelsens bidrag**

Styrelsens bidrag till företagsledningen och organisationen kan delas upp i ett antal underrubriker vilka följer i stycket nedan.

##### **3.4.4.1 Nätverk och kontakter**

I enighet med den resursberoende teorin anammar vi styrelsen som en organisatorisk och strategisk resurs vilken har förmågan att attrahera externa resurser. Denna förmåga att förena företaget med externa resurser, exempelvis ett nätverk av liknande företag, resulterar i en mer effektiv organisation där utbytet av erfarenheter samt funna synergier stimulerar kreativa idéer.

##### **3.4.4.2 Kompetenser, erfarenheter och tid**

Utöver de utbyten som sker i kontakt med externa resurser kan styrelsen självt bidra med erfarenheter, kompetens och kunskap som kan vidga perspektiven och

organisationens angreppssätt. Nyttjandet av resurser, såväl inom som utom företaget, skapar därför bättre förutsättningar för att vidareutveckla organisationen varför vi tillägger detta i det teoretiska ramverket.

#### **3.4.4.3 Styrelsen som stödjande, rådgivande och bollplank**

Med utgångspunkt i stewardshipteorin och teorier kring kreativitet framhävs även betydelsen av att styrelsen fungerar stödjande och rådgivande till företagsledningen samt att denne kan agera bollplank. Dessa egenskaper ses som värdefulla i bemärkelsen att tillföra nya synvinklar och ge upphov till nya tankesätt i organisationen, samt att skapa en känsla av trygghet i företagsledningen. Organisatoriskt stöd ses som en särskilt viktig aspekt för att kreativitet skall infinna sig på en större skala i verksamheten, speciellt i relation till risktagande, varvid vi betonar styrelsens engagemang i vårt ramverk.

#### **3.4.4.4 Feedback**

Utrymme för diskussion och feedback i samspelet mellan styrelse och ledning är i vår mening ytterligare en avgörande faktor för att kreativitet skall främjas. Som vi tidigare nämnt i avsnittet om kreativitet framhävs frekvent feedback och diskussion som ett gott tecken på engagemang. Regelbunden diskussion och återkoppling kring den kreativa verksamheten framhålls som vital för att medarbetarna skall uppfatta att deras kreativa insatser har betydelse för verksamheten. Detta medför att den inre motivationen, tillfredsställelsen av att utföra arbetet blir större. Då styrelsen skapar plats för strategiska diskussioner menar vi att ledningen får nya infallsvinklar och perspektiv på strategiarbetet vilket medför att strategierna för verksamheten förbättras.

#### **3.4.5 Övrigt**

Det teoretiska ramverket avslutas med tankar och antaganden som inte tidigare har behandlats i teorin.

##### **3.4.5.1 Förståelse samt intresse för den kreativa verksamheten**

Utöver en frekvent kommunikation och tillit till företagsledningen anser vi att styrelsen i kreativa företag bör inneha förståelse för den kreativa verksamheten. Vi framhåller att styrelsen genom aktivt deltagande och engagemang får en ökad



förståelse för den kreativa processen samt industrin vari verksamheten befinner sig. Då styrelsen utvecklar en ökad kännedom anser vi att de i sitt rådgivande och beslutsfattandet bättre kan tillgodose de behov som verksamheten har. Tillika resultera i att samtliga resonemang vi fört tidigare förstärks och förbättrar styrelsens bidrag till verksamheten. Exempelvis kan styrelsen bidra med rätt resurser, underlätta samspelet med ledningen samt utforma strategier specifikt anpassade för att främja den kreativa processen. Vidare förstärks detta antagande om styrelseledamöterna har ett genuint intresse för verksamhetens och dess affärsidé.

### **3.4.6 Sammanfattning av det teoretiska ramverket**

- Styrelsens strategiroll i kreativa företag
  - Aktivt strategiarbete
- Strategiarbetet
  - Delaktighet i det strategiska tänkandet och den strategiska planeringen
  - Visionär styrelse
  - Beslutsprocessen
  - Friare ramar för kreativa företag
- Relationen mellan styrelse och ledning
  - Kommunikation
  - Tillit
- Styrelsens bidrag
  - Nätverk och kontakter
  - Kompetens, erfarenheter och tid
  - Styrelsen som stödjande, rådgivande och bollplank
  - Feedback
- Övrigt
  - Förståelse samt intresse för den kreativa verksamheten

## 4. Empiri

---

*I detta kapitel presenteras studieobjekten samt vår insamlade empiri från intervjuerna. Således presenteras de mest framträdande empiriska iakttagelserna baserade på det teoretiska ramverkets utgångspunkter.*

---

### 4.1 Studieobjekt

Uppsatsens empiriska underlag utgörs till fullo av den information som framkommit i samband med de intervjuer som förts med respektive styrelseordförande och VD för följande företag: *Skissernas Museum, Malmö Stadsteater, Ystads Teater AB* samt *Skånes Dansteater*. Samtliga företag befinner sig inom den kreativa industrin och faller inom ramarna för vår studie. En kort presentation av vardera företag följs av en intervju med styrelseordförande samt en intervju med VD för bolaget.

#### 4.1.1 Skissernas Museum

Skissernas Museum grundades år 1934 av konstprofessor Ragnar Josephson (1891-1966). Från att tidigare varit en del av den konsthistoriska institutionen vid Lunds universitet är museet sedan år 1979 en fristående enhet, direkt underställd rektorsämbetet vid universitetet. Sedan begynnelsen har avsikten med museet varit att skapa ett arkiv över den kreativa skapandeprocessen, det grundaren benämnde ”konstverkets födelse”. Han menade att skisserna visade på konstnärens väg fram till verket. Skissernas Museum har än idag till uppgift att samla och dokumentera skissmaterial, förstudier, modeller och fotografier som belyser den offentliga konsten och dess utveckling. Museet är idag unikt i världen med att fokusera på skisser och modeller till monumental konst, såväl svensk som internationell. Skissernas Museum leds av en museichef med ansvar för den dagliga verksamheten samt av en styrelse bestående av sex ledamöter som ansvarar för den långsiktiga planeringen. (www.adk.lu.se hämtat: 2010-04-23)

##### 4.1.1.1 Intervju med styrelseordförande, Göran Bexell

Göran Bexell tillträdde år 2009 posten som styrelseordförande för Skissernas Museum. Göran är före detta universitetsrektor vid Lunds universitet, en tjänst han hade under åren 2003-2008. Sedan år 1990 är Göran professor i etik vid Lunds

universitet och är idag aktiv i bland annat Crafoordska stiftelsen, Dag Hammarskjöld Foundation samt Pressens opinionsnämnd.

Göran Bexell beskriver vägen till styrelseordförande för Skissernas Museum som ren övertalning från museichef Elisabet Haglunds sida. Han framställer sig däremot inte som svårövertalad när frågan lades fram häromåret. Förutom sitt personliga intresse för universitetet och kultur såg Göran uppdraget som en chans att ta del av ett nytt område och tackade därför ja till Elisabets förfrågan.

Göran inleder med att berätta att Elisabet eftersökte en ordförande som kunde lägga mer tid på verksamheten och som kunde bidra med betydelsefulla kontakter inom universitetet. Han beskriver samarbetet med Elisabet idag som bra, vilket han är mån om att bevara. Han berättar att de har en nära kontakt och att de vanligtvis träffas ett par gånger i månaden. Idag arbetar de dessutom bara ett stenkast ifrån varandra vilket underlättar möjligheten att ses. Görans och Elisabets kontakt med resten av styrelsen sker främst i samband med styrelsemötena. Vid dessa möten får styrelsen även tillfälle att se de pågående utställningarna i museet.

Göran beskriver styrelsemötena som mycket informella där det ges utrymme för fria diskussioner. Styrelsen får därmed chansen att ställa frågor, ge kommentarer och synpunkter samt lämna feedback till ledningen. Göran menar att styrelsen är mycket aktiv i detta avseende och att det är något som han arbetar för att upprätthålla. Han anser att styrelsen ska ha åsikter över utställningar och hur verksamheten bedrivs. Som ordförande anstränger sig därför Göran för att styrelsen ska bli mer engagerade i policyfrågor och inte enbart i frågor gällande budgeten. Följaktligen finns det en stående punkt på dagordningen som behandlar strategiska diskussioner och idéer för framtiden, bland annat om hur Skissernas Museum ska bli mer synligt och hur man ska lyckas attrahera fler besökare.

Göran berättar vidare att det finns ett uttryckt behov från Elisabet sida av en styrelse som är stödjande och kan fungera som bollplank. Göran anser att styrelsen idag bidrar med sina respektive nätverk och tipsar om relevanta kontakter till Elisabet.

*”Det är ju inte så att styrelsen inte kommer med en massa synpunkter på hur man kan göra och som jag sa, idéer dyker upp, det kommer hela tiden.”*

Göran erkänner dock att ingen av idéerna ännu kommit att realiseras, utan att det istället rör sig om långtidsplanering. Långtidsplaneringen fungerar idag bra men Göran erkänner att den kan fungera bättre, inte minst för att avlasta Elisabets administrativa arbete. Göran framhäver specifikt betydelsen av att det formella fungerar samt att det finns en fungerande policy för verksamheten, oavsett bransch eller företag. Han påpekar att alla i styrelsen är medvetna om detta men att problemet som alltid ligger i frågor rörande ekonomi och personal. Även om de andra styrelseledamöterna inte träffar Elisabet lika ofta som Göran gör, menar han att styrelsen har en bra insyn i verksamheten tack vare Elisabets återkommande rapportering.

Elisabet och hennes personal på Skissernas Museum sköter idag allt som ingår i den löpande verksamheten, exempelvis planering av utställningar, ansökan om donationer och utbyggnadsplaner. Göran menar att styrelsen har en stark tilltro till Elisabets arbete och att detta är en av anledningarna till att styrelsen valt att inte lägga sig i ledningens exekutiva arbete. Vidare påpekar Göran betydelsen av att det finns en stor förståelse för företagsledningen, speciellt för en ledning i en kreativ bransch. Göran menar att detta kräver att styrelsen har sinne för verksamheten och att man inte lägger band på den fria kreativiteten. Styrelsen måste vara medveten om att det rör sig om kreativa människor som kanske inte har sin styrka i ekonomi och administration. Göran berättar att om det exempelvis skulle bli fel i budgeten någon gång så kommer det ingen enorm kritik, istället finns det en förståelse för det inträffade. Han menar däremot inte att företagsledningen ges lösare tyglar på grund av att de arbetar i en kreativ bransch, men vidhåller att det existerar en annan form av acceptans.

*”Det krävs förståelse för den här människotypen, om man säger så. Det är ingen vanlig VD som styr Skissernas. Det ska det inte vara heller.”*

Göran beskriver att det inte finns så stort riskutrymme på Skissernas Museum, men att det ändå existerar lite risktagande. Emellertid framhäver Göran att styrelsen hela tiden måste ha koll på att verksamheten fungerar samt att företagsledningens förslag ligger i linje med policyn. Styrelsen drar sig därför inte för att fatta ett beslut som markerar

deras ståndpunkt, däremot har detta hitintills inte inträffat på Skissernas Museum. I dagsläget har styrelsen exempelvis inte ifrågasatt någonting avsevärt när det kommer till Elisabets förslag på utställningar. I frågan om vem som har sista ordet berättar Göran att styrelsen formellt sett har den avgörande beslutsmakten, men sedan blir han något tveksam.

*”Vem bestämmer egentligen... vilken utställning det ska vara? I praktiken är det föreståndaren, Elisabet, och det ska det vara också... Men om man satte frågan på sin spets... [...] Formellt sett skulle vi naturligtvis kunna göra det tror jag... [...] Men man är en väldigt dum styrelse om man sätter sig på föreståndarens goda idéer.”*

Göran anser att det är direkt avgörande för samarbetet att styrelsen och företagsledningen har en bra och fungerande relation. Göran framhäver bland annat vikten av att styrelsen och företagsledningen kompletterar varandra. Han menar att det är av betydelse att det finns människor med olika erfarenheter att tillgå, såväl juridiskt som ekonomiskt och konstnärligt. Göran fortsätter med att beskriva den återkommande avvägningen som görs när man utformar en styrelse, huruvida den ska utgöras av aktivt skapande konstnärer eller individer med annan bakgrund. Vidare tror Göran att många som sysslar med kreativitet inser att stadga behövs för att kunna känna stöd. Göran menar därför att något av det viktigaste styrelsen kan bidra med till en företagsledning är en bra stadga och bra idéer.

Göran fortsätter med att berätta om de samtal som förs i fråga om Skissernas Museums uppgift att dokumentera kreativiteten som föds i processen från idé till färdigt konstverk. Han benämner processen som det unika i sammanhanget och menar att styrelsen ofta talar om detta. Han påpekar att under de strategidiskussioner som förs, både inom styrelsen och tillsammans med Elisabet, finns betydelsen av kreativitet ofta i bakhuvudet. Men oavsett om ordförandeskapet inom Skissernas Museum innebär förflyttning mellan stora idéer och konkret verklighet, avslutar Göran samtalet med att berätta att visionerna åtminstone finns där, både hos styrelse och ledning.

#### 4.1.1.2 Intervju med museichef, Elisabet Haglund

Elisabet Haglund är sedan år 2005 museichef för Skissernas Museum. Elisabet har tidigare arbetat som intendent på bland annat Moderna museet, Nordiska Museet och Kulturhuset i Stockholm. Innan Elisabet tillträdde posten som museichef för Skissernas Museum arbetade hon som chef för Borås Konstmuseum i tio år. Elisabet ansvarar idag för den löpande verksamheten på Skissernas Museum i Lund och är chef över tolv anställda.

Elisabets utgör, som enda person, företagsledningen för Skissernas Museum. Emellertid berättar Elisabet att hon hierarkiskt sett har två intendentur som står henne så pass nära att hon skulle kunna bilda en ledningsgrupp tillsammans med dem. Elisabets arbetsuppgifter är många och omfattande. Hon ansvarar för ekonomi, administration samt personalfrågor på företaget. Utöver dessa administrativa uppgifter är Elisabet även producent på vissa av utställningarna på museet, hennes arbete är således både kreativt och administrativt.

Elisabet träffar hela styrelsen tre gånger per år i samband med styrelsemötena. Dessa möten är bestämda i förväg och endast i speciella fall träffas de oftare. Under dessa möten förbereds företagets budget och verksamhetsmålen fastläggs. Elisabet anser att dessa möten är mycket formella och menar vidare att detta krävs då mycket ska hinnas med på cirka en till två timmar. Elisabet betonar att ett möte inte kan vara mycket längre, då styrelsemedlemmarna inte har tid och då arbetet inte är arvoderat.

Utöver dessa möten har Elisabet kontakt med styrelseordförande Göran Bexell cirka en till två gånger i månaden. De skickar e-postmeddelanden, ringer varandra och har även möjlighet att träffas då Görans kontor ligger i nära anslutning till museet. Elisabet menar att hennes och Görans samarbete ter sig bättre än samarbetet med tidigare ordförande som inte sällan var ute och reste och upptagen med flertalet andra förtroendeuppdrag.

Under Elisabet och Görans enskilda samtal diskuterar de frågor liknande dem som berörs på styrelsemötena. Däremot går de längre ner på djupet i exempelvis sponsringsfrågor, frågor som Elisabet anser att *”styrelsen kan ju inte hålla på med”* och berättar vidare att dessa är ärenden som styrelsen endast blir informerade om.

Tillsammans med Göran diskuteras ärenden av detta slag vilka sedan läggs fram på styrelsemötet.

Beträffande långsiktiga verksamhetsplaner berättar Elisabet att hon själv ansvarar för utformningen av dessa och att styrelsen endast har en verifierande roll. Hon berättar att hon aldrig nekats ett förslag, utan att styrelsen har godkänt samtliga tidigare planer. Avvikelse menar hon skulle endast bero på budget eller om en utställning är allt för provocerande. Elisabet ser styrelsens roll som främst kontrollerande och som ett stöd och menar att denna inte ska komma allt för nära den löpande verksamheten;

*"[...] annars blandar man ju inte in sig i verksamheten från styrelsen utan dem ska ju vara ett stöd, det är ju dem som bestämmer verksamheten även fast de inte lägger fram förslag på hur den ska vara, så är det väl inom alla företag"*

Elisabet anser att styrelsen har full tillit till henne som museichef. Hon berättar att hennes enda krav från styrelsen är intäktskravet; att utställningarna är publikdragande och genererar intäkter. Detta krav är Elisabet mycket medveten om och hon arbetar ständigt med denna fråga. Hon berättar även att styrelsen låter verksamheten fortgå så länge som allt fungerar ekonomiskt. Hon beskriver styrelsens förtroende: *"Det är alltid så, så länge som saker och ting fungerar ekonomiskt"*. I ett dokument, föreskrifterna, står beskrivet hur museet ska skötas och Elisabet menar att så länge som detta efterföljs kommer hon sällan att ifrågasättas.

Elisabet berättar att hon uppskattar en stöttande och kontrollerande styrelse. Hon menar att det är mycket viktigt då en stor del av pengarna är statliga eller kommunala. Däremot vill hon inte att de ska beblanda sig för mycket i den löpande verksamheten, men ändå vara stöttande, komma med idéer och stå bakom de fattade besluten. Planering och utformning av löpande verksamheten, menar hon, är ledningens uppgift. Elisabet anser inte att styrelsen är kunnig inom det området.

Utifrån samtalet framgår att Elisabet uppskattar det nära samarbetet hon har med Göran och önskar att hon kunde se ett liknande samarbete med övriga styrelsemedlemmar. Utöver Allan T Malm, Ekonomihögskolans rektor tillika ledamot i styrelsen som till viss del bidragit till verksamheten, saknar hon ett liknande

engagemang från de andra i styrelsen. Hon försvarar dock deras frånvaro med tidsbrist. Hon berättar även att det ofta blir väldigt tyst på styrelsemötena vid de tillfällen sponsring och ekonomiskt stöd tas upp på dagordningen.

Trots att Elisabet är den som utformar verksamhetsplanerna har hon inte sista ordet, det har styrelsen. Utformningsprocessen menar hon börjar hos henne själv men avslutas hos styrelsen. Elisabet ger ett exempel angående ett eventuellt namnbyte; ledningen utarbetar ett namnförslag, detta skickar de ut till styrelseledamöterna för att sedan diskuteras på mötet. Om styrelsen skulle ogilla förslaget har de färdiga motförslag eller så ber de om mer betänketid. Elisabet berättar även hur allt för strikta mål inte är möjligt i en kreativ miljö som den på Skissernas Museum, därmed är strategier och planer ofta mer fria. Hon tror även att styrelsens arbete på Skissernas Museum är mer lustfyllt jämfört med arbetet hos en vanlig företagsstyrelse.

Elisabet berättar att hennes kreativa skapande främst begränsas av bristande tid och avsaknad av pengar. Det sistnämnda menar hon kan underlättas med hjälp av styrelsen, det vill säga om de fann mer pengar till företaget. Utöver detta anser Elisabet att styrelsen gör ett bra arbete, dock önskade hon att de ställde högre krav på rektorsämbetet vilka ansvarar för budgeten, vilket skulle resultera i mer pengar till museet.

#### **4.1.2 Malmö Stadsteater**

Malmö Stadsteater är en av Sveriges ledande stadsteatrar med verksamhet på tre scener: Hipp, Intiman och Studion. Utöver uppsättningar på teaterns fasta scener förekommer även föreställningar på skolor och parker runt om i Malmö. Bolaget är helägt av Malmö stad, således ägt av invånarna i Malmö. I dagsläget har teatern 65 fastanställda samt ett trettiotal frilansare. Från 1944 utgjorde teatern en gemensam scen för balett, musik, drama och opera men delades upp i fyra kulturbolag under 90-talet: Malmö Dramatiska teater, Malmö Symfoniorkester, Malmö Musikteater och Skånes Dansteater. Malmö Dramatiska Teater heter sedan 2008 återigen Malmö Stadsteater och bolaget har som målsättning att genom sin verksamhet engagera, underhålla och beröra alla Malmös invånare. (www.malmostadsteater.se hämtat: 2010-05-04).



#### **4.1.2.1 Intervju med styrelseordförande, Sten Svensson**

Styrelsen för kulturbolaget Malmö Stadsteater består av fem ordinarie ledamöter och tre suppleanter. Samtliga i styrelsen är förtroendevalda politiker från Malmös kommunfullmäktige. Ordförande är Sten Svensson och vice ordförande är Mikael Matteson. Till vardags arbetar Sten som handläggare på Hyresgästföreningen i Malmö.

Sten har suttit med i styrelsen under en längre period, inte enbart som ordförande utan även som ledamot. Sten berättar att han troligtvis blev vald på grund av sitt engagemang inom politiken och nämner även att han sedan sina ungdomsår varit involverad i kulturverksamhet, vilket ytterligare kan ha stärkt hans lämplighet. Utöver sitt aktiva styrelsearbete i Malmös Stadsteater är Sten engagerad i den socialdemokratiska föreningen samt ordförande i kulturföreningen Folkets Park.

Stadsteaterns styrelse har fem ordinarie möten varje år men kan vid behov kalla till ytterligare. Sten anser att mötena kunde varit fler till antalet, dock träffar han VD Petra Brylander och Jesper Larsson vid fler tillfällen än enbart under styrelsemötena. Detta sker främst i samband med presidiummöten inför styrelsesammanträden men de träffas även i samband med premiärer och teaterföreställningar. Utöver denna kontakt sköts kommunikation även via e-postmeddelande och telefon. Kontakten med Jesper och Petra beskriver han som både formell och informell och han framhåller deras relation som god.

Sten anser att styrelsen har god insikt i ledningens arbete och menar att han och ledamöterna är engagerade i verksamheten. Sten berättar att han känner ett uttryckt behov från ledningen av en styrelse som stödjer deras arbete. Vidare berättar Sten hur han själv har agerat bollplank till ledningen. Dessa tillfällen har främst berört känsliga frågor, exempelvis personal, som inte sällan behandlats utanför styrelserummet. Sten fortsätter att berätta att styrelsen har stort förtroende för ledningens arbete. Han poängterar vikten av att styrelsen inte blandar sig i den löpande verksamheten eller kommer med pekpinningar om hur teatern skall bedrivas eftersom det innefattar uppgifter som styrelsen inte har kunskap eller kompetens om.

*”Det är ju komplicerat. Inte bara att man ska hitta pjäser utan också skådespelare som ska spela dem och det ska vara tillräckligt antal skådespelare som man har tillgängliga för just den produktionen vid just det tillfället. För att det där måste professionen sköta.”*

Han tillägger att ledningen alltid rapporterar till styrelsen vilka pjäser de planerar för. På så vis är styrelsen kontinuerligt uppdaterad kring verksamheten.

Styrelsen främsta uppgifter är enligt Sten att tillsätta och avsätta verkställande ledning samt att bevaka ledningens arbete. Sten betonar vikten av att ledningen har en bra relation och ett starkt förtroende för sina anställda samt att de följer den budget som är satt. Utöver detta berättar Sten om styrelsens roll som politiskt stöd för ledningen. I dagsläget arbetar styrelsen med ett dokument beträffande verksamhetens övergripande mål. Målen är kulturpolitiska och utformade av staten, Region Skåne och kommunen varpå styrelsens uppgift är att tolka detta dokument och anpassa och översätta det till Stadsteaterns verksamhet. Utöver de kulturpolitiska målen har Malmö stad även tydliga ägardirektiv över hur verksamheten ska se ut. Eftersom de kulturpolitiska målen är allmänna till sin natur och således inte anpassade för teaterverksamhet kan de vara svåra att tolka varpå det är styrelsens uppgift att överföra målen till ledningen. När styrelsen sedan tolkat målen utarbetar ledningen ett underlag för hur teatern skall nå målen, baserat på styrelsens tolkning samt egna åsikter och förslag. Sten betonar att det ändå är styrelsen som fastställer målen i slutändan.

Sten menar att styrelsens främsta bidrag till ledningen utgörs av sitt politiska kunnande. Eftersom de som politiker representerar Malmös invånare anser han att det är viktigt att förmedla informationen gällande det politiska spelet till ledningen samt att förklara vad det är som ligger bakom de beslut som påverkar teaterns verksamhet.

*”Vi ser till så att dem begriper varför beslut fattas och på vilka grunder så att de får en djupare förståelse. Det är väl en viktig uppgift.”*

Utöver sitt politiska kunnande berättar Sten att styrelsen bidrar till verksamheten genom sina nätverk. Han berättar hur de inom teatern har ett strategiskt mål i form av att skapa ett ”vidgat deltagande” där alla malmöbor skall ges möjligheten att få kontakt med teatern. Genom sina externa kontaktnät berättar Sten hur han tillsammans med Mikael bidragit till att realisera detta.

Även om hela styrelsen är engagerad i verksamheten berättar Sten att kommunikationen med ledningen främst går genom honom själv eller Mikael. Sten tror däremot att ledningen får ta del av de övriga styrelseledamöternas nätverk på liknande sätt som med honom och Mikael, men att han har sämre kännedom kring detta:

*”Jag vet faktiskt inte. Det är klart att vi lär känna dem mer och oftare har kontakter. Det är lättare för oss att komma med såna idéer, men jag skulle tro att de andra också gjort det. Det är inte nödvändigt att det ska vara ordförande eller vice ordförande utan det är möjligt att ha de här kontakterna om man har någon idé. Och det har de säkert gjort också men jag känner inte till det.”*

Det enda tillfället då styrelsen aktivt deltar i arbetet gällande den löpande verksamheten är då problem uppstår. Sten kan endast peka ut ett fall då detta har inträffat och det var för ett antal år sedan. Problemet gällde oklarheter kring upphovsrätten till en pjäs, vilket resulterade i en stämningsansökan riktad mot teatern. Styrelsen kopplades därför in för att besluta om hur man skulle lösa situationen.

Sten berättar att det förekommit tillfällen då han har gett förslag på intressanta pjäser eller idéer till föreställningar. Förslagen lägger han fram endast som upplysningar och han poängterar återigen att det är viktigt att han som styrelsemedlem inte kommer med pekpinnar och lägger sig i ledningens löpande verksamhet.

Vidare framhäver Sten vikten av att ta hänsyn till den specifika branschen och att utarbeta mål som inte medvetet hämmar kreativitet. Sten tror att kreativiteten främjas genom stabila ramar och han betonar således betydelsen av att skapa trygghet i verksamheten för att undvika stressituationer som har negativ inverkan på personalen. Sten menar att detta kan undvikas genom långsiktiga mål och budgetbeslut. Vidare anser han att det är betydelsefullt att styrelsen visar förtroende och uppskattning för det arbete som personalen utför. Han förklarar att styrelsen försöker ge mycket feedback men att det i dagsläget framförallt kommer till uttryck i fråga om Petra och Jesper. Han önskar att kontakten med övrig personal var mer aktiv och informell för att på så sätt kunna förmedla sina åsikter även direkt till dem. Han berättar att

relationen till de anställda varit bättre en gång i tiden jämfört med vad den är idag. Sten har därför inte lika bra insyn i verksamheten längre.

*”Jag visste ju mer vad som hände på teatern, nu vet jag ju också men mer på ett ytligare plan. Jag träffade ju folk på fester och sånt, som berättade om problem man hade och sånt, så jag hade en annan insyn och andra ingångar också. Det har jag inte på samma sätt idag.”*

#### **4.1.2.2 Intervju med VD, Petra Brylander och Jesper Larsson**

Verkställande ledning för Malmö Stadsteater utgörs sedan 2008 av de två teatercheferna Petra Brylander och Jesper Larsson som tillsammans delar på ansvaret för verksamheten. Både Petra och Jesper har bakgrund som skådespelare. Jesper och Petra kommer fortsättningsvis benämnas som ”VD”.

VD berättar att de träffar hela styrelsen i samband med de fem ordinarie styrelsemötena som infaller varje år, samt vid eventuella extrainsatta möten. Utöver dessa möten har de även kontakt med ordförande Sten Svensson och vice ordförande Mikael Matteson vid de presidier som infaller i anslutning till styrelsesammanträdena. De anser att alla styrelsemedlemmar är engagerade och intresserade i verksamheten men understryker framförallt Sten och Mikael's engagemang. VD anser sig ha en bra kontakt med styrelsen och berättar att de löpande kommunicerar med Sten och Mikael via e-postmeddelanden eller telefon. Kommunikationen mellan dem beskrivs som informell vilket de framhåller som väldigt glädjande. Att det är just Sten och Mikael som står för det största engagemanget kommer naturligt med deras positioner.

VD sköter majoriteten av de strategiska beslut som rör den löpanden verksamheten. Emellertid är det styrelsen som bestämmer om större beslut, exempelvis om vilken prissättningsstrategi som teatern skall välja. VD har det främsta ansvaret för att budgeten följs samt att presentera en verksamhet som ligger inom teaterns mål och ramar. Styrelsen involveras endast om ekonomin skulle visa på underskott i budgeten. Detta samspel är VD väldigt nöjda med. De menar att om styrelsen blandar sig i den löpande verksamheten finns det en risk för att styrelsen förlorar sitt perspektiv på verksamheten. VD förklarar hur de ser på samspelet mellan styrelse och ledning:

*”Det är ju ett delikat samspel och jag tycker de är väldigt bra på det. För blir det så att det blir operativt förlorar man den här funktionen.”*

Enligt VD utgörs styrelsens främsta bidrag till ledningen av att förankra verksamheten i de politiska leden på såväl kommunal som regional nivå. Detta anses särskilt viktigt eftersom det i första hand är de politiska besluten som genererar pengar till verksamheten.

VD är dessutom mycket positivt inställda till hur styrelsen använder sitt externa nätverk för att stödja teatern. VD menar att detta tyder på ett genuint intresse för teaterns verksamhet, vilket de beskriver genom att belysa Svens åtaganden som sträcker sig bortom de uppgifter som ingår i hans direkta ordförandeskap;

*” [...]det är inget som ligger inom ramen för hans styrelseordförande men det är någonting därför att han är intresserad av verksamheten och kopplar det ihop sitt arbete [...] Så därför kopplas det ihop. Och det hade det ju inte gjorts om han inte var intresserad.”*

VD berättar även hur styrelsen ger feedback och stödjer ledningen i deras verksamhet. Eftersom Sten är mest insatt i verksamheten och träffar VD mer kontinuerligt är det naturligt att det är han som förser ledningen med mest feedback.

Även om VD finner samarbetet med styrelsen som glädjande finns det områden i samarbetet som kan utvecklas och där förbättringar kan ske. Härvid framhåller VD en önskan om att få diskutera och vara delaktiga i mer långsiktiga mål. VD berättar att de vill vara involverade i samtal om hur teatern kan komma att se ut i framtiden, även i fråga om tidpunkter då deras kontrakt som verkställande ledning är över.

*”[...] det frustrerande är att vi sällan får ett forum för våra visioner. Hur verksamheten skall utvecklas och det är ju något som kan gå förbi vår period. Kan handla om vad man vill att Malmö Stadsteater skall vara om 15 år. Vi vill ju satsa visionellt. Vi har väldigt lite forum att föra den här typen av samtal därför att det är politikerna som bestämmer.”*

#### **4.1.3 Ystads Teater AB**

Ystads teater uppfördes år 1894 efter ritningar av Ystads förste stadsarkitekt Peter Boisen och ligger beläget intill stadens småbåtshamn. Teatern hyrs ut för olika

kulturella arrangemang såsom teaterföreställningar, konserter, fester och konferenser. Teatern drivs och förvaltas av Ystads Teater AB, i vilket Ystads kommun innehar 94 procent av bolagets aktier. Bolaget är således till majoritet kommunalägt. Teatern har sju tillsvidareanställda samt ett 20-tal anställda på timbasis. Styrelsen består av fem ordinarie ledamöter och tre ersättare. (www.teatern.ystad.se hämtat: 2010-05-11)

#### **4.1.3.1 Intervju med styrelseordförande, Urban Fasth**

Urban Fasth har suttit i styrelsen för Ystads Teater AB sedan 1994 och är idag styrelseordförande i bolaget. Utöver sitt styrelseuppdrag på Ystads teater arbetar Urban som försäljningschef på Skånemejerier i Malmö.

Samma år som Urban valdes in i styrelsen återinvigdes Ystads teater efter en omfattande restaurering i samband med teaterns hundraårsjubileum. Initiativet togs efter dess att teatern genomgått ett förfall och vad Urban beskriver som en törnrosasömn under senare delen av 1900-talet. Vidare framställer Urban bolaget som, ur ekonomisk synpunkt, ett fiasko med närmre 117 år av återkommande underskott. Detta har resulterat i att teatern inte haft möjlighet att lämna någon utdelning till sina ägare, varvid Ystads kommun efterhand köpt fler och fler aktier i bolaget och på så sätt stöttat verksamheten. Urban berättar att fram till 2008 ökade besökarantalet på teatern med cirka fem till åtta procent per år vilket öppnade ögonen för en trend av ökat intresse. Finanskrisen under 2008 slog mycket hårt mot teatern som förlorade stora summor pengar, vilket Urban likställer med en haverering av bolaget. Situationen förvärrades i och med den förtroendekris som uppkom mellan styrelse och dåvarande VD på Ystads teater. Kriserna resulterade i utformandet av ett mycket detaljerat ägardirektiv från Ystads kommun vilket bolaget idag arbetar med att genomföra.

Urban beskriver Ystads Teater AB som en verksamhet som tillhandahåller scenen genom uthyrning till externa arrangörer. Vidare redogör Urban för teaterns tre ”rörelsegrenar” som verksamheten utgörs av; scenen, fastigheten och caféet. Samtliga rörelsegrenar går med målet om nollresultat. Med uthyrning av scenen som främsta uppdrag för VD nedtonar Urban såväl kulturella som konstnärliga uppgifter från teaterns verksamhetsplan, men sett till teaterns historia och därigenom framtida potential finns en tydlig vision om en kreativ kulturverksamhet inom ramarna för

Ystads teater. Till sitt förfogande har man ett nästintill unikt scenmaskineri samt en fastighet som underhålls med ambition om att tilltala fler arrangörer. Urban berättar bland annat om styrelsen försökt att väcka opinion för bredare uppdrag än nollresultat och därmed försökta öka både verksamheten och intäkterna. Teaterns verksamhetsmål är idag att gå runt ekonomiskt, vilket Urban beskriver som tydligt uttalat från ägarna: *"Framgång är ett nollresultat på scenen"*.

Utöver verksamhetens styrmål om nollresultat har teatern ett repertoaransvar vilket åligger teaterns VD Lars-Åke Ståhl. Lars-Åke fattar alla beslut om arrangemang, vilket han ges full tilltro från styrelsen så länge han handlar utifrån verksamhetens mål och riktlinjer. Formellt sett har styrelsen beslutskollektiv men Urban uttrycker samtidigt ett behov av grundmurat förtroende för ett företags VD, vilket han menar att alla styrelse måste ha. Vidare beskriver han samspelet med Lars-Åke som så bra det kan bli i fråga om det personliga planet och att samarbetet idag fungerar *"utomordentligt bra"*. Kontakten mellan Urban, vice ordförande Bengt Frostmo och Lars-Åke sker veckovis via telefon eller möten. I tillägg medverkar VD under de styrelsesammanträden som hålls varannan månad, vilka av Urban beskrivs som informella.

I fråga om vad styrelsen bidrar med till ledningen och strategiarbetet framhäver Urban styrelsens roll att stötta och agera bollplank, vilket han menar behövs mer i detta bolag jämfört med annan kommunal verksamhet. I tillägg hade teaterns nuvarande VD inget utvecklat kontaktnät inom teatervärlden då han tillträdde tjänsten, som den tidigare VD:n tillika *"teatermannen"* hade, vilket Urban menar skapade ett utökat behov för en närvarande styrelse. Urban belyser även styrelsens förmåga att attrahera externa kontakter, framförallt genom sitt partipolitiska nätverk. Styrelsen i Ystads Teater AB består idag av ledamöter med skilda partitillhörigheter, vilka Urban menar förenas i vad han kallar *"Teaterpartiet"* med bakgrund i deras gemensamma intresse för kultur. Urban fortsätter med att berätta att styrelsen talar väldigt väl, hjärtligt och kamratligt om Ystads teater och genom sitt respektive parti försöker styrelsens ledamöter att begära ökat stöd från kommunen. Urban menar således att styrelsen bidragit med en mängd kontakter under årens lopp och att styrelsen är mycket aktiv och engagerad i teatern.

Urban beskriver presidietts kontakt med VD som tidigare mycket fördjupad, vilken övergått till att företrädesvis se till att förtroendet för ledningen återupprättas. VD, liksom styrelse, mäts huvudsakligen utifrån ekonomiska mål. Kontroll sker genom månatliga uppföljningar av resultatet. Med avseende på strategier existerar idag enbart ekonomiska mål om nollresultat. Urban menar att verksamheten är underfinansierad och att det därför inte finns så mycket utrymme för kreativa uppgifter på teatern hos varken styrelse eller ledning, men tillägger att det finns ett starkt politiskt intresse som månar om teaterns fortgående. Han uttrycker samtidigt en önskan om att skapa fler och smalare teaterarrangemang samt mer barn- och ungdomsteater, vilket han tror skulle vara möjligt om dagens finansiering ökar i omfattning. *”Det är bra för barn och ungdomar att utöva kultur, inte bara att konsumera kultur.”*

Precis innan finanskrisen inträffade, arrangerade teatern, på styrelsens initiativ, ett seminarium där man ”byggde drömmar” baserat på om man hade haft pengar i bolaget. Urban menar att visioner om kreativt handlande finns men att krisen 2008 lamslog teaterns verksamhet vilket placerade drömmarna långt ner på prioriteringslistan. I finanskrisen spår försöker man idag engagera både ägare och kulturnämnden att engagera sig mer i verksamheten och att avsätta större medel till teatern, men i vanlig ordning genomsyras allt av resursbrist avslutar Urban.

#### **4.1.3.2 Intervju med VD, Lars-Åke Ståhl**

Sedan ett och ett halvt år tillbaka sitter Lars-Åke Ståhl som VD för Ystads Teater AB. Uppdraget är en deltidstjänst på 25 procent och övrig tid arbetar Lars som förvaltningschef för utbildning och kultur inom Ystad kommun. Anledningen till att han blev tillfrågad om tjänsten som VD för teatern tror Lars-Åke i huvudsak beror på att han i sitt dagliga arbete inom kommunen har god kontakt med politiker och andra kommunala bolag. Lars-Åke har ingen konstnärlig bakgrund.

Lars-Åkes främsta arbetsuppgift är att förvalta fastigheten som teatern huserar i och, som han uttrycker det, *”städa upp”* i bolaget. Teatern har under en längre period upplevt ekonomiska svårigheter varför Lars-Åke anser sitt främsta ansvar är att återupprätta den strukturella kontrollen och säkra framtida intäkter för verksamheten.



Efter finanskrisen 2008 samt de förändringar krisen medförde för Ystads teater kom styrelsemötena i bolaget att bli relativt frekventa. Under 2010 beslutade styrelsen om en sammanträdesplan med styrelsemöten en gång varannan månad. Lars-Åke berättar att frågor som rör redovisning av ekonomin behandlas vid varje möte. Budgetfrågor och andra rapporter tas upp i ungefär samma utsträckning. Utöver teaterns styrelsemöten träffas ledningen och styrelsen för Ystads Teater AB i samband med de presidier som äger rum en gång i månaden.

Kommunikationen mellan ledningen och styrelsen beskriver Lars-Åke som relativt informell, speciellt i jämförelse med sitt nämndearbete som han anser är mer formaliserat. Vidare berättar Lars-Åke att han känner styrelsen väl, mycket tack vare att han tillsammans med både ordförande Urban och vice ordförande Bengt sitter i Ystads kulturnämnd. Det är således främst dessa personer i styrelsen som Lars-Åke har kontakt med. Vidare framhåller Lars-Åke att deras relation är väldigt bra, särskilt med tanke på deras gemensamma och genuina intresse för verksamheten.

*”Styrelsen har ett stort hjärta i teatern. Många andra politiska styrelser kan man ibland notera att ledamöterna kanske är mer intresserade av kontroll och makt och sådär. I den här styrelsen för bolaget får jag väl säga det att där präglas deras inställning till teaterbolaget att de vill verkligen att teatern skall finnas som en aktiv del av Ystad och Ystads kulturliv. Så jag menar, det har verkligen inte varit svårt att samarbeta”.*

I samband med utarbetandet av företagets strategier, exempelvis i fråga om hur teaterinriktningen skall se ut, framställer Lars-Åke ett tätt samarbete mellan ledning och styrelse. I övrigt menar Lars-Åke att de arbetar relativt lika, men framhåller tydligt att styrelsen följer sin arbetsordning och ledningen en annan. Ledningen ansvarar för all grundläggande planering gällande den löpande verksamheten dock poängterar Lars-Åke att det finns tydliga ägardirektiv som de måste följa. Ledningens förslag läggs således alltid fram till styrelsen, vilken antingen ger sitt godkännande eller möjligen nekar förslaget. Ansvaret för upprättande av årsredovisning ligger på styrelsens bord, men Lars-Åke berättar att det inte sällan är ledningen som lägger fram förslag gällande denna.

Lars-Åke fortsätter med att beskriva relationen och kommunikationen med styrelsen som god och berättar att det vanligtvis inte uppstår några konflikter när han

presenterar sina förslag. Lars-Åke berättar att det mest extrema styrelsen möjligen säger är: ”[...] *det här får du ta och tänka på tills nästa gång*”. Vidare bedömer han att styrelsen har full tilltro till hans arbete som VD och menar att detta är en förutsättning för att verksamheten skall fungera. Vidare berättar han att tilliten är viktig eftersom styrelsen inte har möjlighet att kontrollera allt som sker i den operativa verksamheten.

Lars-Åke anser att styrelsen som kollektiv fungerar som en resurs till bolaget. De bidrar exempelvis med synpunkter och erfarenheter från andra områden såsom deras mer vardagliga arbeten. Lars-Åke betonar att styrelsen i teatern inte enbart har en kontrollfunktion, utan också en samhällsförankrande roll, då de, utifrån sin långa historia i verksamheten, kan bidra med kunskaper och betydelsefulla erfarenheter till ledningen. Han ser detta som särskilt viktigt under den period som verksamheten fick utstå hård kritik. När vi ställer frågan huruvida styrelsen har använt sig av sina externa nätverk för att attrahera kontakter, svarar Lars-Åke att så har inte varit fallet. Han menar att det i varje fall inte varit synligt men han samtidigt vet att styrelsen hjälper till ”*bakom kulisserna*”. Lars-Åke är dessutom av åsikten att styrelsen idag lägger ner tillräckligt med tid och bidrar med resurser till verksamheten på ett tillfredställande sätt. Dock anser Lars-Åke att somliga i styrelsen är mer aktiva än andra och menar att de mindre aktiva skulle kunna bidra till verksamheten mer frekvent och i större utsträckning.

Även om teatern inte längre bedriver konstnärlig verksamhet i samma utsträckning som tidigare uppfattar Lars-Åke fortfarande teatern som kreativ. Han förklarar detta genom att belysa teaterns egenskap av mötesplats och därtill ett forum som skapar underlag för kreativ aktivitet. Teatern bidrar exempelvis med teknisk utrustning som är direkt kopplad till det kreativa arbetet på scenen. Lars-Åke påpekar att han i dagsläget gör sitt bästa för att utbudet på teatern skall vara så brett som möjligt och tilltala många smaker. Han avslutar med att berätta att hans målsättning på teatern är att intressera samtliga Ystads invånare och få dem att besöka teatern.

#### **4.1.4 Skånes Dansteater**

Skånes Dansteater är Sveriges största fristående dansinstitution. De har föreställningar på sin egen scen i Västa Hamnen i Malmö, på Malmö Opera samt på turné i Sverige

och världen. Skånes Dansteater grundades år 1995 i samband med att Malmöbaletten lades ned och har sedan dess som huvudsakligt uppdrag att göra moderna dansföreställningar för publik i Skåne. Dansteatern ägts till 90 procent av Region Skåne och till 10 procent av Malmö stad vilka formulerat de ägardirektiv vilka styr verksamheten. Exempelvis ska verksamheten bedrivas utifrån de kulturpolitiska målen samt ansvara för att producera, främja, stärka och utveckla dansverksamheten i regionen. Styrelsen består av sju ordinarie ledamöter och tre suppleanter. (www.skandesdansteater.se hämtat: 2010-05-25)

#### **4.1.4.1 Intervju med styrelseordförande, Anna-Kerstin Larsson**

Politikern och folkpartisten Anna-Kerstin Larsson tillträdde posten som styrelseordförande för Skånes Dansteater i april 2007. Ordförandeskapet på dansteatern är i dagsläget Anna-Kerstins huvuduppdrag.

Anna-Kerstin leder en politiskt tillsatt styrelse, således är Skånes Dansteater politiskt styrt. Anna-Kerstin berättar att styrelsen, utifrån de ägardirektiv som ges, styr bolaget genom att utgå ifrån budgeten. I fråga om strategier berättar Anna-Kerstin att dessa formuleras dels utifrån en ettårsbudget och dels genom en ofinansierad utvecklingsplan, till vilken styrelsen ansöker om ekonomiska medel.

Samma år som Anna-Kerstin blev styrelseordförande för Skånes Dansteater tillsattes även bolagets VD och konstnärlige ledare, Åsa Söderberg. Anna-Kerstin och Åsa har idag en nära kontakt och träffas med jämna mellanrum eller hörs återkommande via telefon. Anna-Kerstin beskriver kommunikationen mellan henne och Åsa som mycket bra och att det är en förutsättning för att Anna-Kerstin ska kunna styra och att Åsa ska kunna leda dansteaterns verksamhet. Anna-Kerstin framhåller att styrelsen inte ska lägga sig i ledningen av Skånes Dansteater eftersom det är dess VD och konstnärlige ledare som är bolagets ledare.

*”Det är väldigt viktigt att skilja på rollerna – att styrelsen inte går in i produktionen så att säga eller lägger sig i det konstnärliga i dansen. Det har vi inga kompetenser till.”*

För att denna uppdelning ska fungera belyser Anna-Kerstin vikten av att styrelsen har ett stort förtroende för ledaren, vilket Anna-Kerstin anser sig ha för Åsa. Anna-

Kerstin tycker att Åsa är en bra och duktig konstnärlig ledare, vilket hon grundar i dels de kollegor som vittnar om Åsas kompetens och dels en publikutveckling som tyder på att de produktioner som görs på Skånes Dansteater är intressanta.

Utöver bolagets fyra årliga styrelsesammanträdanden träffas Anna-Kerstin och Åsa regelbundet för att samtala mer informellt och utan krav på dokumentation. Under dessa möten uppdateras Anna-Kerstin om allt som sker på Skånes Dansteater samtidigt som hon i egenskap av politiker bidrar med information från den politiska nivån som Åsa kan ha nytta av i sitt ledningsarbete. Anna-Kerstin framhäver bland annat vikten av att ledaren känner till helheten i Region Skåne för att kunna verka som en del i regionen.

*”Det är ett ständigt informationsbyte och det är viktigt att vi från början klargjorde våra roller – det är en förutsättning för att bolaget ska fungera och att styrelsen ska fungera.”*

Anna-Kerstin påpekar även att hon under dessa informella samtal med Åsa kan ge tips om vart Åsa ska vända sig i fråga om att hitta kontakter och upprätta nätverk.

*”Jag kan tillföra med min kunskap och mina politiska nätverk, så kan jag påverka politiken att lägga mer pengar i Skånes Dansteater.”*

Anna-Kerstin fortsätter med att berätta om styrelsen i bolaget och dess genuina intresse för verksamheten. Exempelvis beskriver hon den höga närvaron vid styrelsen sammanträdanden som en tydlig parameter på att styrelsen engagerar sig i Skånes Dansteater.

*”Jag har en väldigt intresserad, aktiv och kompetent styrelse med kompetenser från olika områden i politiken. Det är en väldig styrka, att ha en styrelse som är intresserad.”*

Vidare menar Anna-Kerstin att en politiker som går in i ett uppdrag ska utföra uppdraget med entusiasm, driv och att denne tar uppdraget på allvar. Anna-Kerstin berättar bland annat att styrelsen på Skånes Dansteater ger feedback till ledningens förslag, men att man utöver detta bidrar med mer till ledningen:

*”Det finns mycket som man kan bidra med för att stödja ledaren – det är ju också styrelsens uppgift – att stödja ledaren.”*

Vi avslutar intervjun med Anna-Kerstin genom att fråga om hon tycker att samspelet mellan styrelse och ledning fungerar bra i dagsläget. Anna-Kerstin svarar:

*”Om vi säger att vi har en skala på ett till tio, så ligger den på tio.”*

#### **4.1.4.2 Intervju med konstnärlig ledare och VD, Åsa Söderberg**

Åsa Söderberg är sedan 2007 konstnärlig ledare och VD för Skånes Dansteater. Hon har en bakgrund som dansare men har under senare år arbetat som danskonsulent och danschef på Norrlandsoperan samt som producent. Åsa ansvarar idag för den löpande verksamheten på företaget vilket består av 30 anställda, hälften dansare, hälften administrativ personal. Åsas huvudsakliga uppgift på dansteatern är att finna koreografer, det vill säga personer som tillsammans med teaterns dansare och resterande personal skapar föreställningar som kan visas för Skånes invånare. Åsa beskriver denna uppgift som en del av hennes egen kreativa process.

Åsa träffar styrelsen för styrelsemöte fyra gånger per år. Utöver dessa möten träffas Åsa och styrelseordförande Anna-Kerstin Larsson inför och under presidiemötena. Åsa berättar även att hon och Anna-Kerstin har nästintill daglig telefonkontakt vilken är mycket informell; *”Jag och min ordförande har, inte daglig kontakt, men nästan”*. Åsa beskriver kontakten och informationsutbytet med Anna-Kerstin som mycket viktig eftersom deras två uppgifter skiljer sig till karaktär men ska samtidigt komma samman. Vidare menar Åsa att det är viktigt att Anna-Kerstin känner till hela processen från verk till det står på scenen, varpå hon annars inte kan följa med i budgetarbetet.

*”Hon leder styrelsen och styrelsen styrningsarbete och jag leder verksamheten. Om vi inte är på samma spår, om inte vi informerar varandra vad vi gör, skulle det här stupa väldigt fort.”*

Trots detta informationsutbyte menar Åsa att Anna-Kerstin inte blandar sig i den löpande verksamheten. Vidare berättar hon att Anna-Kerstins frågor om den löpande verksamheten grundas i nyfikenhet och inte efter en strävan att lägga sig i.

Åsa förklarar uppdelningen mellan ledningen och styrelsens arbete i respektives kompetens och menar att styrelsen sällan besitter kunskapen vilken är nödvändig för att driva verksamheten. Åsa berättar även om att styrelsemötena främst är ett informationsutbyte och där hennes förslag aldrig nekas.

*”Kan jag visa på hur jag tänkt finansiera... nej jag har inte fått avslag på någonting men jag kan se var jag skulle få avslag”*

Åsa berättar att hon skulle få avslag om ett förslag låg utanför verksamhetens mål eller skyldigheter, men tillägger: *”men jag skulle aldrig föreslå det”*. Åsa har således fria tyglar i verksamhetsinnehållet så länge hon håller sig innanför ramarna vilka utgörs av lagen, budgeten samt verksamhetsmålen och skyldigheter. Åsa beskriver detta ansvar som att hon i praktiken godkänner sina egna beslut.

*”Styrelsen styr med ekonomin, dem styr med budgeten [...] Det viktigaste av de fyra styrelsemötena är det när de godkänner budgeten. Där har de deras starkaste styrmekanism.”*

Det är således budgeten som kan resultera i ett avslag, varför budgeten utgör styrelsens viktigaste styrverktyg. Efter beslutet om budget faller budgetansvaret på ledningen och således försvagas styrelsens styrmekanism. Åsa förklarar att styrelsen följaktligen måste lita på att ledningen följer uppsatta mål, vilket hon även känner att de gör.

Åsa ansvarar för verksamhetens strategiutformning och menar även att de flesta initiativ kommer från henne själv. Hon berättar att omvärldsanalysen är ett av de viktigaste redskapen i strategin då verksamheten måste utgå från var de befinner sig i världen och således analysera den närmaste omgivningen. Åsa berättar hur Anna-Kerstin bidrar med kunskap om det politiska läget och på så sätt utgör ett bollplank och resurs rådande byråkratiska spörsmål.

*”Anna-Kerstin hjälper till med det politiska läget. Hon sitter på hela kunskapen. Min fråga till henne är alltid: vem kan jag prata med?”*

Anna-Kerstin bidrar således främst med kompletterande kunskap och kompetens inom det politiska området och är följaktligen inget bollplank i fråga om det kreativa

och konstnärliga området. Åsa menar att det byråkratiska stödet är nog så viktigt som det kreativa stödet men menar att dessa två kommer från olika kretsar, det byråkratiska från styrelsen och det kreativa från hennes egna nätverk inom branschen.

Styrelsen bidrar även med ett ägarperspektiv på verksamheten. Åsa beskriver; *”vi är ju i en sluten värld”* och menar att styrelsens har distans till verksamheten och har således ett annat perspektiv vilket innefattar kontroll av dansteatern. Utöver detta bidrar även styrelsen, dock främst Anna-Kerstin, med externa kontakter. Åsa anser att ersättningen är den främsta orsaken till avsaknaden av bidrag från de andra styrelseledamöterna och menar att Anna-Kerstins uppgift skiljer sig från de resterande. Åsa poängterar dock att ingen i styrelsen motarbetar verksamheten utan att alla gör sitt bästa.

Vidare berättar Åsa att hon upplever att styrelsen har bra förståelse för henne och verksamheten, men tillägger lite humoristiskt att det ibland resulterar i en överdriven respekt. Respekten grundar sig i oförståelsen av den kreativa processen vilken börjar med ett kaos och resulterar i en vacker föreställning. Åsa beskriver dock den överdrivna respekten som tämligen bra;

*”Ibland är det skönt att de har det, de vet så lite om själva processen. Skulle de lägga sig i den skulle det bli väldigt fel”*

Åsa tillägger att hon inte är så säker på att det bör finnas kreativa personer i styrelsen och menar att det skulle vara frustrerande för dessa personer om de inte kunde påverka verksamheten mer. Vidare berättar hon *”Det är jätteviktigt att de inte påverkar det konstnärliga”* och hänvisar till styrelsens roll i kreativa företag.

Slutligen berättar Åsa att hon är mycket tacksam över styrelsen och det välfungerande samarbetet hon har med Anna-Kerstin. Hon tillägger att Anna-Kerstin har ett stort intresse för verksamheten, är mycket engagerad och kommer på föreställningarna vilket glädjer Åsa.

## 5. Analys

---

*Detta kapitel utgörs av vår analys av det insamlade empiriska materialet till vår studie. Materialet har tolkats utifrån det teoretiska ramverket samt vi i egenskap av författare.*

---

### 5.1 Styrelsens strategiroll i kreativa företag

I vår diskussion om styrelsens strategiroll i kreativa företag ligger utgångspunkten i ett *aktivt strategiarbete* i styrelsen.

#### 5.1.1 Aktivt strategiarbete

Syftet med denna uppsats är att beskriva styrelsens strategiarbete i kreativa företag. Vårt val att undersöka styrelsens strategiroll över dess kontrollfunktion baseras på vårt antagande att denna ger mest utrymme för kreativitetsfrämjande initiativ samt forskningens allt större uppmärksammande och förespråkande av aktiva styrelser. Efter tolkning av empirin håller vi fast vid vårt antagande att kontrollfunktionen som sådan i liten utsträckning kan främja kreativitet. Dock har genomgången av empirin visat på ett mycket passivt deltagande från styrelsen i strategiarbetet i kreativa företag och ett mycket större engagemang i dess kontrollfunktion. Styrelsen deltar således inte aktivt i de framtidsinriktade aktiviteterna, ej heller i det aktiva strategiarbete som innefattar att skapa strategiska beslut och att skapa innehåll, sammanhang och utförande av strategi. Emellertid har styrelsen visat sig mer aktiv i det vi tidigare definierat som servicerollen, men som tidigare diskuterat har vi valt att inte likställa ett aktivt servicearbete med ett aktivt strategiarbete. Den aktiva servicerollen kommer vi att återkomma till i styrelsens bidrag.

Från vår tolkning av empirin kan vi urskilja att samtliga styrelser finner industrin mycket kunskapsbaserad varpå de överlämnar ansvaret för strategiarbetet till dem som känner företaget bäst, det vill säga företagsledningen. Sten, styrelseordförande på Malmö Stadsteater berättade exempelvis att styrelsen saknar kunskap och kompetens kring uppgifter i den löpande verksamheten, varpå de väljer att hålla sig utanför dessa. Ordförande på Skånes Dansteater, Anna-Kerstin, håller med i denna fråga och förtydligar vikten av att särskilja rollfördelningen mellan styrelse och ledning.



### **5.1.2 Resultatet i relation till det teoretiska ramverket**

Den aktiva skolans teorier om att ett ökat styrelseengagemang främjar processen då strategier formuleras, stämmer inte överens med vår empiri från våra studieobjekt. Följaktligen finner vi styrelsens inblandning och engagemang i strategiarbetet som marginellt och nästintill enbart kontrollerande. Således har vi valt att tillbakavisa styrelsen som aktiv i strategirollen även om styrelsen uppvisar ett aktivt handlande i vad som tidigare definierats ingå i servicerollen.

## **5.2 Strategiarbetet**

Styrelsens strategiarbete kommer att belysas utifrån fyra aspekter; *delaktighet i det strategiska tänkandet och den strategiska planeringen, visionär styrelse, beslutsprocessen samt friare ramar för kreativa företag.*

### **5.2.1 Delaktighet i det strategiska tänkandet och den strategiska planeringen**

Det teoretiska ramverket beskrev strategiarbetet i kreativa företag som en process där både styrelsen och ledningen är strategiska tänkare och strategiska planerare. Således motsatte vi oss en uppdelning mellan dessa åligganden som teorin företräder. Det teoretiska ramverket visade även på en liknelse mellan strategiskt tänkande och divergent tänkande och mellan strategisk planering och konvergent tänkande.

Intervjuerna med VD och styrelseordförande har i samtliga företag tillbakavisat vårt teoretiska ramverk och visat på en stark frånvaro av en strategiskt tänkande styrelse. Ytterligare påträffas endast strategisk planering hos ledningen varpå både den dialektiska lärprocessen samt kreativitetsteorins förespråkande av samspel mellan divergent och konvergent tänkande tillbakavisas. Exempelvis beskriver Jesper och Petra från Malmö Stadsteater hur styrelsen inte lägger sig i det operativa arbetet då detta kan resultera i att styrelsen förlorar sitt perspektiv på företaget. Liknande resonemang fördes med Åsa och Anna-Kerstin, VD och styrelseordförande på Skånes Dansteater, där de poängterar att en uppdelning av arbetsuppgifter är viktig.

I likhet med ovan resonemang har empiriinsamlingen visat på att styrelsen inte utgör de divergent tänkande i samspelet mellan ledningen och styrelsen, det vill säga de som bistår med nytänkande, idégenerering samt ifrågasätter. Exempelvis berättar Åsa

att det främst är hon som kommer med initiativ till nya idéer och förslag. Detta talar emot vårt tidigare antagande att strategiskt tänkande kan likställas med divergent tänkande. Ur tolkandet av empirin kan vi även utvisa att styrelsen knappt bistår med konvergent tänkande, och som tidigare resonemang om en aktiv styrelse, förklaras detta utifrån ledningens kunnsighet i verksamheten.

### **5.2.2 Visionär styrelse**

I det teoretiska ramverket framhölls vikten av att styrelsen har en framåtblickande och visionär syn vid utformningen av strategier. Exempelvis beskriver Göran, styrelseordförande på Skissernas Museum, att det under styrelsemötena förs diskussioner gällande långsiktiga planer och visioner men att det finns utrymme för förbättringar. Vidare berättar han att långsiktiga planer bättre stödjer Elisabet i hennes arbete och tillför struktur. Göran berättar även att kreativitet ofta finns i bakhuvudet då styrelsen och ledningen diskuterar strategifrågor. Även Malmö Stadsteater framhåller vikten av visioner och långsiktiga planer. De nämner att de i dagsläget saknar ett forum att föra dessa typer av diskussioner och att VD:s periodanställning försvårar denna sorts planering.

### **5.2.3 Beslutsprocessen**

Det teoretiska ramverket skildrade även styrelsens involvering i strategiarbetet, närmare bestämt tre av de fyra stegen i beslutsprocessen, initiativ, godkännande samt övervakning. Följaktligen menade vi att det inte existerade en tydlig skiljelinje mellan styrelsen och ledningens ansvar och delaktighet i beslutsprocessens som teorin förespråkar. Empirin har dock utvisat att vårt teoretiska ramverk i detta avseende inte stämde överens med strategiarbetet i våra studieobjekt.

Bland annat berättar Elisabet, museichef på Skissernas Museum, hur styrelsens har den beslutande funktionen medan hon själv ansvarar för initiativet och genomförandet av nya strategier. Detta visar på en strikt uppdelning av beslutsprocessens fyra steg. Empirin har genomgående visat på att styrelsen godkänner samt övervakar ledningens förslag. Vi har dock funnit en viss avvikelse från detta. Exempelvis då Göran uttrycker att styrelsen formellt har sista ordet, men att Elisabet är den som i praktiken tar besluten. Vidare berättar Göran att så ska det vara och att det vore dumt av styrelsen att gå emot föreståndarens goda idéer. Även Åsa beskriver hennes praktiska

beslutsmyndighet men tillägger att styrelsen i teorin har sista ordet vid beslut. Detta går hand i hand med vad vi tidigare redogjort för; styrelsen har i samtliga fall påvisat att ledningen har bättre kunskap om industrin varför de, praktiskt sett, driver och beslutar över verksamheten.

#### **5.2.4 Friare ramar för kreativa företag**

Vidare redogjorde det teoretiska ramverket för ett speciellt anpassat styrelsearbete för kreativa företag. Vi hade en föreställning om hur styrelsens riktlinjer var fria och flexibla för att passa in i en till synes mycket abstrakt och okontrollerbar industri, varpå vi menade att riktlinjerna skulle vara desamma. Dessutom höll vi med kreativitetsteorins betoning av en fast punkt runt dessa fria ramar. Elisabeth beskriver vid ett tillfälle att fria ramar är viktigt för att främja kreativiteten. Detta går även samman med tidigare resonemang om ledningens kunnande vilket i våra studieobjekt medfört friare ramar för ledningen. Empirin stärker även antagandet om en fast punkt runt de fria ramarna. Styrelsen utgjorde i samtliga företag, främst Skissernas Museum, Malmö Stadsteater samt Skånes Dansteater, en stadga i det formella; en av styrelsens främsta uppgifter utgjordes av att bistå med byråkratiskt kunnande. Ledningen på Skissernas Museum, Malmö Stadsteater och Skånes Dansteater består samtliga av mycket kreativa människor vars byråkratiska kunnande är begränsat. Styrelserna i de kreativa företagen utgjorde således en stadga, en hård ram, inom vilken ledningen kunde arbeta fritt. Detta kommer vidare diskuteras i avsnittet om styrelsens bidrag.

#### **5.2.5 Resultatet i relation till det teoretiska ramverket**

Vi bedömer att strategiarbetet i kreativa företag inte utgörs av en upprepande dialektisk läroprocess mellan styrelsen och ledningen som det teoretiska ramverket beskrev. Vår tolkning av empirin visar även att styrelsens strategiskt tänkande roll är marginell, om ens existerande. Ledningen utgör således strategiskt planerare och är följaktligen ensam ansvariga för strategiarbetet, med reservation till styrelsens kontrollerande makt. Likaså var det ett felaktigt antagande att styrelsen innehar ett divergent tänkande och att denna bistår med nytänkande i strategiarbetet. Istället visade empirin på en mycket passiv styrelse som endast godkänner och övervakar ledningens förslag.

Vi kan även utläsa en önskan om förbättrad långsiktig planering vilken styrelsen vill vara delaktig i. Trots detta utgör styrelsens visionära uppgift i dagsläget en mycket liten del av deras arbete.

Styrelsens delaktighet i initiativfasen i beslutsprocessen har även visat sig felaktigt. Empirin har utvisat en mycket strikt uppdelning mellan dessa där styrelsen främst har en övervakande roll. Vi har även påträffat en antydning att även godkännandet, i praktiken, utgörs av ledningen och således inte styrelsen som teorin förespråkar.

Vidare bedömer vi att vårt antagande om att styrelsen utformar friare riktlinjer i kreativa företag är delvis felaktigt. Eftersom styrelsen i mycket lite utsträckning deltar i strategiarbetet, och endast innehar en godkännande och kontrollerande roll, utformas dessa riktlinjer av ledningen själv varpå de har full frihet. Däremot utgör styrelsen, i likhet med teorin, en fast punkt i processen och kan bistå ledningen med deras kunskande där vi främst funnit ett stöd i den formella stadgan.

### **5.3 Relationen mellan styrelse och ledning**

I det teoretiska ramverket presenterade vi två begrepp, *kommunikation* och *tillit*, som enligt oss utgör de mest framträdande utgångspunkterna vid en beskrivning av relationen mellan styrelse och ledning.

#### **5.3.1 Kommunikation**

Vårt antagande om hur styrelsen bidrar till strategiarbetet i kreativa industrier baserade vi på den aktiva skolans uppfattning om att styrelsen visar på aktivt deltagande och att de därför har en nära kontakt med ledningen. För att detta skall möjliggöras framhöll vi vikten av en välutvecklad och fungerande kommunikation mellan styrelse och ledning. I det teoretiska ramverket betonades betydelsen av att det kontinuerligt förs diskussioner mellan styrelse och ledning, där en frekvent kommunikation resulterar i nya perspektiv och idégenerering.

Under analys av det insamlade empiriska materialet har vi observerat att samtliga respondenter uppskattade en frekvent kommunikation mellan styrelse och ledning. De fasta och inplanerade mötestillfällena utgjordes av bolagens ordinarie styrelsemöten,

vilka visade sig vara de enda tillfällena då ledningen fick möjlighet att träffa hela den samlade styrelsen. Antalet ordinarie möten skiljde sig emellertid åt mellan verksamheterna; Styrelsen på Malmö Stadsteater sammanträdde vid fem ordinarie möten per år, Skissernas Museum vid tre, Ystads teater en gång varannan månad och Skånes Dansteater vid fyra tillfällen.

Likväl har vi observerat att det förekom en mer återkommande kommunikation mellan ledning, ordföranden och vice ordföranden. I fallen Malmö Stadsteater, Ystads Teater AB och Skånes Dansteater träffades parterna dessutom under presidie mötena i anslutning till styrelsesammanträden. Därutöver förekom ytterligare kommunikation mellan ordföranden och VD, företrädesvis via e-postmeddelanden eller telefon. En relation som erbjuder en mer flexibel kommunikation och som sträcker sig bortom styrelserummet är något som uttryckligen uppskattades och utnyttjades av samtliga respondenter. Exempelvis förklarade Elisabet på Skissernas Museum att de personliga mötena med Göran möjliggjorde en mer ingående diskussion där hon kunde gå ner på djupet i de frågor som rörde verksamheten. På liknande sätt berättade VD på Malmö Stadsteater hur kommunikationen med Sten och Mikael gav möjligheter att ventilera och förankra sina tankar hos styrelsen. Även Åsa på Skånes Dansteater berättade att det förs en frekvent, nästintill daglig, kommunikation mellan henne och Anna-Kerstin. Denna kontakt framhöll båda parterna som central för att verksamheten och samarbetet skall fungera. Eftersom styrelsen och ledningens arbetsuppgifter skiljer sig åt krävs ett kontinuerligt informationsutbyte för att rollerna ska samverka.

Utöver en frekvent kommunikation framhöll vi i det teoretiska ramverket en informell dialog mellan styrelse och ledning framför en formell. Vi baserar detta på vårt antagande om att en informell kommunikation underlättar för att nya idéer ska växa fram. Efter vår sammanställning av empirin har vi funnit att både ledning och styrelse uppfattade kommunikation som väl fungerande och att den företrädesvis var informell till sin natur. Lars-Åke, framhöll exempelvis att kommunikationen mellan styrelse och ledning på Ystads teater var mer informell än den han till vardags använder i sitt förhållandevis byråkratiska och formaliserade arbete som förvaltningschef för utbildning och kultur vid Ystads kommun. Även Sten, Petra och Jesper på Malmö Stadsteater samt Anna-Kerstin och Åsa vid Skånes Dansteater betonade en informell kommunikation mellan styrelse och ledning. I fallet Skissernas Museum upplevde

Göran styrelsesammanträdena som mycket informella vilka därav gav utrymme för fria diskussioner. Emellertid skiljde sig Elisabets uppfattning gällande kommunikationen från de övriga respondenternas. Hon upplevde styrelsemötena som mycket formella och påpekade att detta var något som krävdes för att effektivt kunna utnyttja den korta tid som styrelsen har till sitt förfogande. Däremot upplevde hon de personliga mötena med Göran som högst informella.

Även om kommunikationen generellt sett ansågs vara välfungerande i samtliga av våra studieobjekt framhöll bland annat Elisabet att hon gärna skulle se att den goda relationen till styrelseordföranden Göran överfördes till övriga ledamöter i styrelsen på Skissernas Museum. I fallet Malmö Stadsteater ansåg ledningen att relationen var fullt tillräckligt, och påpekade samtidigt vikten av att styrelsen inte skulle komma för nära inpå, varpå det då skulle finnas risk att de förlorade sitt perspektiv som kontrollorgan.

### **5.3.2 Tillit**

I vårt teoretiska ramverk tillämpade vi stewardshipteorins synsätt som baseras på att styrelsen har förtroende för att ledningen agerar i enlighet med organisationens intressen.

Efter insamlandet av det empiriska materialet har vi funnit att samtliga styrelseordföranden kände tilltro till ledningens arbete. Göran berättar exempelvis att han har ett starkt förtroende för Elisabets arbete, och att det är en av anledningarna till att han inte blandar sig i den löpande verksamheten på Skissernas Museum. På liknande sätt förklarar Urban på Ystads teater att han har fullt förtroende för Lars-Åkes arbete, och att detta förtroende upprättas av att ledningen utformar verksamheten i enlighet med dess övergripande ramar. Även Sten berättar att han känner tillit till Jesper och Petras utformning av verksamheten på Malmö Stadsteater. Han poängterar att det är betydelsefullt att styrelsen framför sin uppskattning och tilltro till ledningen. Anna-Kerstin förklarar att styrelsen på Skånes Dansteater är tvungen att ha förtroende för ledningens arbete då de varken blandar sig eller har den kompetens som krävs för att styra den löpande verksamheten.

Att styrelsens förtroende avspeglar sig i ledningens handlande ansåg vi som viktigt då det i enlighet med kreativitets teorier bör möjliggöra att ledningen känner sig säkra i att välja nya arbetssätt och bidra till intellektuell frigörelse. Samtliga av de företagsledningarna som studerats kände att styrelsen hade förtroende för deras arbete, samtidigt som de framhöll tilliten som central för en välfungerande verksamhet. Exempelvis betonade Lars-Åke på Ystads teater vikten av att styrelsen känner tilltro till ledningen och menade att detta var avgörande för en fungerande verksamhet då det är omöjligt för styrelsen att kontrollera hela verksamheten. Detta får även medhåll från Åsa på Skånes Dansteater som menar att styrelsen är tvungen att ha tillit till hennes arbete eftersom det är ledningen som utformar verksamheten operationellt sett efter det att styrelsen utarbetat de övergripande budgetbesluten. Även Elisabet framhöll att styrelsen hade förtroende för hennes arbete, vilket demonstrerades av att styrelsen inte blandade sig i hennes arbete på Skissernas Museum.

Utöver en stark tilltro ansåg vi det som väsentligt att styrelsen ifrågasatte ledningens beslut. Detta skulle i vår mening kunna generera bättre beslut och senare bättre utfall av resultatet. Studien har dock visat på en diskrepans i förhållande till vårt antagande. Det empiriska materialet har påvisat att styrelsen sällan, eller aldrig, ifrågasätter ledningens beslut rörande den löpande verksamheten. Ledningen förklarar detta genom att berätta att så länge som förslagen är i linje med verksamhetens övergripande mål eller budget så ifrågasätts de inte.

### **5.3.3 Resultatet i relation till det teoretiska ramverket**

Antaganden i vårt teoretiska ramverk gällande kommunikationen mellan styrelse och ledning stämmer relativt väl in på empiriska materialet. Ledningen och styrelsen uppfattade relationen som väl fungerande och var generellt sett nöjda med de aktuella förhållandena där den närmre relationen till styrelsens ordförande och vice ordförande framhölls som viktig. Emellertid svarade en respondent att relationen till styrelsen som helhet kunde förbättras, vilket baserades på goda erfarenheter från en bra relation till ordföranden.

Vi antog att det, i kreativa företag, förekom en frekvent kommunikation mellan samtliga styrelseledamöter och ledning. Efter genomförd studie har vi uppmärksammat att kommunikationen, utöver styrelsemötena, främst fördes mellan

ordföranden, vice ordföranden och ledning. Detta faller sig relativt naturligt då ordföranden och vice ordföranden även deltar vid presidiemötena. Samtliga respondenter uppfattade den mer frekventa kommunikationen, utanför styrelsesammanträdena, som positiv. Kommunikationen ansågs framförallt som viktig för att uppdelningen mellan styrelsen och ledningens arbete skulle fungera.

Studien har visat att styrelsen har en stark tilltro till att ledningen agerar i enlighet med organisationens intresse. Tilltron är något som återspeglas i att styrelsen inte bebländar sig med den löpande verksamheten, eller att ledamöterna inte ifrågasätter de förslag som ledningen framför gällande verksamhetens utformning. Därmed kan vi se att ledningens intressen är i enlighet med de övergripande mål som utformats för verksamheten.

## **5.4 Styrelsens bidrag**

Under genomgång av empirin antyder samtliga intervjuer att styrelsen ses som en viktig organisatorisk resurs, både i styrelsens och i företagsledningens ögon. I egenskap av organisatorisk resurs kan styrelsen bidra med framförallt *nätverk* och *kontakter*, *kompetens* och *erfarenheter* eller *tid*. I detta avseende kan styrelsen även fungera *stödjande*, *rådgivande* och agera *bollplank* till företagsledningen. Dessa egenskaper blir särskilt synliga under de tillfällen då styrelsen förser ledningen med *feedback*. Tanken om en styrelse som en organisatorisk resurs ligger i linje med såväl stewardshipteorin och resursberoendeteorin vilka vi i förlängningen utgått ifrån vid skapandet av vårt teoretiska ramverk.

### **5.4.1 Nätverk och kontakter**

I samtliga intervjuer med styrelseordförande har denne påvisat ett aktivt bidragande från styrelsen i form utav nätverk och kontakter till företagsledningen. Styrelsen har, framförallt genom de nätverk som vuxit fram över tiden, utifrån respektive ledamots individuella bakgrund och arbetsrelationer, lyckats attrahera kontakter till företaget. Både Göran, Sten, Urban och Anna-Kerstin berättar att styrelsen genom sitt genuina intresse för kultur vill öka intresset för verksamheten bland allmänheten. Styrelsen arbetar således aktivt med att ta tillvara på möjligheterna att utnyttja sina respektive nätverk och kontakter för att förena företaget till omvärlden. I Malmö Stadsteater,



Ystad Teater AB och Skånes Dansteater, vilka till majoriteten är kommunalägda, framkommer vikten av att styrelsen förankrar verksamheten i de politiska leden eftersom det i dessa bolag är de politiska besluten som i första hand genererar pengar till verksamheten. Med avseende på Skissernas Museum fanns det, då Göran tillfrågades om posten som styrelseordförande, ett uttryckt önskemål från VD om en person som hade ett brett kontaktnät inom Lunds universitet och som kunde länka museet till detta universitet. Göran påvisar att han, i egenskap av rektor emeritus för Lunds universitet, kunnat tillgodose detta önskemål från ledningen.

När vi ställt frågan till respektive företagsledning har VD bekräftat att styrelsen förvisso använder sitt nätverk för att skapa och attrahera kontakter till företaget, men att det i vissa fall efterfrågas ett mer omfattande engagemang från hela styrelsen. I två av intervjuerna framkommer det exempelvis att somliga ledamöter, i ledningens tycke, inte bidrar tillräckligt mycket. Under samtalet med Lars-Åke berättade han att styrelsen inte använt sig av sitt externa nätverk, i varje fall inte utåt sett, men att han är medveten om att styrelsen hjälper till i bakgrunden.

#### **5.4.2 Kompetens, erfarenheter och tid**

I intervjun med Skissernas Museums styrelseordförande Göran framhålls vikten av att styrelsen och företagsledningen kompletterar varandra. Han menar att det i utformandet av en styrelse finns en återkommande avvägning huruvida den ska bestå av individer med olika bakgrunder, och mer specifikt att styrelsen skiljer sig från företagsledningen. I samtliga intervjuer understryks styrelsens intresse för den kulturella och kreativa verksamheten, däremot är det inte nödvändigtvis så att styrelsen enbart utgörs av konstnärliga individer. I styrelsen för Skissernas Museum återfinns exempelvis personer med såväl juridisk som ekonomisk och politisk bakgrund.

Göran påpekar betydelsen av att det existerar en formell stadga inom verksamheten, särskilt med avseende på att museet drivs av kreativa människor. Göran menar därvid att styrelsen kan bidra med den kompetens och erfarenheter som behövs för att få det administrativa och ekonomiska att fungera, vilket han menar ligger bortom företagsledningens starka sida.

Sten anser att styrelsens främsta bidrag till ledningen i Malmö Stadsteater är dess politiska kunnande. Även i Skånes Dansteater framhävs betydelsen av att styrelsen bidrar med information av politisk nivå som VD kan dra nytta av i ledningsarbetet. Eftersom styrelsen utgörs av politiker, vilka representerar Malmö stads invånare, menar Sten att det är viktigt att de beslut som fattas och som påverkar teaterns verksamhet överförs till ledningen på ett lättbegripligt sätt. I tillägg berättar Sten att anledningen till att han blev vald till styrelseordförande för teatern grundar sig i hans politiska engagemang i kombination med hans involvering i kulturverksamhet, vilket Jesper och Petra uttryckligen tycker bidrar till verksamheten. I tillägg är det till synes enbart positivt att Sten suttit med i styrelsen under en längre period, att han därför har rutin och känner till teatern väl. I likhet med Malmö Stadsteater består styrelsen i Ystads Teater AB av personer med politisk bakgrund och som har varit engagerade i verksamheten sen flertalet år tillbaka. Teaterns VD, Lars-Åke, berättar att detta varit särskilt betydelsefullt under de perioder teatern upplevt sina svåraste motgångar. Styrelsen har vid dessa tillfällen kunnat bistå med viktiga kunskaper och erfarenheter samt utnyttjat sina kontakter för att hjälpa ledningen, vilket resulterat i att verksamheten lyckats komma på fötter igen.

Vidare är Lars-Åke den enda VD av de intervjuade som anser att styrelsen lägger tillräckligt med tid på verksamheten. Styrelseordförande i Ystads teater tillägger att det varit särskilt viktigt med en närvarande styrelse då Lars-Åke, som inte hade tidigare erfarenhet från teaterverksamhet, tillträdde tjänsten som VD.

Vid flertalet tillfällen påpekar Elisabet styrelsens tidsbrist som en av orsakerna till att ett par av ledamöterna inte engagerat sig i lika stor utsträckning som exempelvis styrelseordförande Göran gör. Elisabet framhåller Görans engagemang som en av anledningarna till att samarbetet med honom fungerar så pass bra som det gör idag.

#### **5.4.3 Styrelsen som stödjande, rådgivande och bollplank**

Utöver styrelsens bidrag i form av nätverk och kontakter, kompetenser, erfarenheter och tid går det utifrån empirin att urskilja andra önskvärda roller eller egenskaper hos styrelsen. I samtliga fall finns det ett uttryckt behov från ledningen om en styrelse som är stödjande och kan agera bollplank. Ledningens önskemål om en stödjande styrelse motiveras med att styrelsen inte ska komma allt för nära den operativa

verksamheten, eftersom de i ledningens tycke inte besitter den fulla kompetensen om vad det dagliga arbetet kräver. VD på Skånes Dansteater berättar exempelvis att det byråkratiska stödet är nog så viktigt som det kreativa stödet, men att styrelsen framförallt kan bidra med det förstnämnda. Däremot behöver stödet nödvändigtvis inte falla inom ramen för vad som specifikt behandlas inom styrelserummet, utan kan röra känsligare frågor som inte tas upp på daglig basis. Det viktiga i detta avseende får anta utgöras av styrelsen som en hållfast punkt inom organisationen till vilken ledningen alltid har möjlighet vända sig gällande frågor och funderingar som rör verksamheten. Detta torde öka känslan av trygghet bland de kreativa medarbetarna vilket ses som en viktig motivation för att våga ta risker genom att utmana rådande omständigheter.

Vidare framhäver Urban på Ystads teater att en styrelse som bidrar med sitt stöd behövs mer inom denna verksamhet, med kulturell karaktär, i jämförelse med andra kommunala företag. På både Malmö Stadsteater och Skånes Dansteater finns ett särskilt behov av styrelsen som politiskt stöd med bakgrund i verksamhetens kulturpolitiska mål samt specifika ägardirektiv från kommunen. Styrelsens uppgift är att tolka målen, anpassa dem till verksamheten och slutligen översätta målen till ledningen.

#### **5.4.4 Feedback**

Vårt teoretiska ramverk framhåller betydelsen av att ledningen är aktivt engagerade i verksamheten och att den feedback som ges är konstruktiv och stimulerar företagsledningen till att utmana organisationens existerande ramar. Detta bygger på en välfungerande kommunikation, som till fördel är informell i sin natur, mellan styrelse och ledning samt att det existerar en ömsesidig tillit i relationen dem emellan.

Sten, styrelseordförande på Malmö Stadsteater, betonar vikten av att styrelsen visar uppskattning för ledningens arbete, att de inte begränsar ledningen genom kreativitetshämmande direktiv och pekpinnar samt att styrelsen i viss mån bidrar med förslag, idéer eller synpunkter som kan antas stimulera och ge fler infallsvinklar till ledningens kreativa arbete. Ordförande på Skissernas Museum påpekar att styrelsen ska diskutera och ge feedback till ledningen i fråga om verksamheten, även om styrelsen inte primärt avser att blanda sig i det operativa arbetet.

Lars-Åke berättar att det sällan uppstår konflikter mellan styrelsen och ledningen i Ystads Teater AB. Vidare berättar han att vid de tillfällen då han fått avslag från styrelsen eller att hans förslag ifrågasatts har den feedback som getts uppmanat Lars-Åke till fritt tänkande och vidareutveckling.

Den feedback som styrelsen förser ledningen med bygger framförallt på en förståelse från styrelsens sida att inte vara alltför kritiska i frågor som rör den konstnärliga löpande verksamheten, istället uppmuntra till ytterligare kreativitet. Det finns därför ett särskilt uttryckt önskemål om att styrelsen bidrar med tankar och synpunkter som kan vidga perspektiven bortom de kreativa medarbetarnas. Genom att styrelsen tillför feedback till strategiprocessen som baseras på kunskaper inom andra områden än det konstnärliga arbetet, skapas förutsättningar för nya tankesätt i ledningen.

#### **5.4.5 Resultatet i relation till det teoretiska ramverket**

Vi bedömer att styrelsen ses som en viktig organisatorisk resurs i samtliga av de företag vi valt att studera. Detta ligger framförallt i linje med servicerollens tidigare definierade innebörd. Styrelsens bidrag varierar dock i omfattning. Samtliga styrelser använder sitt externa nätverk för att knyta kontakter till bolaget, däremot framhävs detta engagemang som större av styrelsen självt i jämförelse med hur ledningen uppfattar det. Dessa meningsskiljaktigheter har vi inget definitivt svar på, men det kan diskuteras huruvida parterna upplever insatsen som motsvarar att styrelsens aktivt bidrar som olika. I fråga om den kompetens och de erfarenheter som styrelsen besitter finns en uttalad uppskattning från ledningen i fråga om styrelsens förmåga att tillföra perspektiv från andra områden än kulturverksamhet. Däremot är några av de VD:ar vi intervjuade något missnöjda med den tid styrelsen lägger på verksamheten, och menar på att en större närvaro hade gynnat företaget. Avslutningsvis påvisar samtliga intervjuer vikten av att styrelsen är ett stöd till företagsledningen, samt dess egenskap av bollplank och förmåga att ge konstruktiv feedback för att tillföra andra synvinklar. Tillsammans bildar dessa egenskaper, eller roller, en känsla av trygghet och handlingsfrihet vilket kan resultera i att medarbetaren ger mer utlopp i det kreativa skapandet.

## **5.5 Övrigt**

Som avslutande punkt i det teoretiska ramverket framhöll vi att styrelser i kreativa industrier bör ha förståelse för den kreativa verksamheten där ett genuint intresse och ett aktivt deltagande torde frambringa en ökad förståelse för den industri i vilken verksamheten befinner sig.

### **5.5.1 Förståelse samt intresse för den kreativa verksamheten**

En fördjupad kunskap och förståelse för företaget kan i vår mening enbart påverka verksamheten positivt då styrelsen i sitt arbete kan tillgodose organisationens behov på ett bättre sätt. Exempelvis kan styrelsen bidra med resurser och utforma strategier specifikt anpassade för att kunna främja kreativitet.

Samtliga av de tillfrågade ledningarna framhöll styrelseordförandens genuina intresse för verksamheten. VD på Malmö Stadsteater exemplifierade detta genom att berätta hur Sten och Mikael's engagemang för företaget återspeglas i deras arbete utanför teatern, exempelvis genom att bidra med resurser som kan främja teaterns verksamhet. Anna-Kerstin framhöll att samtliga i Skånes Dansteaters styrelse hade ett starkt intresse för verksamheten vilket bekräftades genom ledamöternas höga närvaro vid sammanträdena. Även Urban och Görans intresse för verksamheten framhölls som mycket positivt av företagets ledning. Lars-Åke på Ystads teater tillade att det gemensamma intresset för kultur och kreativ verksamhet stimulerade ett bättre samarbete, både inom styrelsen och mellan styrelsen och ledning, samt att konflikter sällan uppstod eftersom samtliga delade önskan om att främja kultur.

Som tidigare nämnts styrks inte antagandet om aktiva styrelser i kreativa verksamheter. Dock kan vi dra slutsatsen att styrelseledamöter med ett starkt intresse för kultur engagerar sig för att verksamheten ska vara så livskraftig som möjligt. Vidare framhölls vikten av att inte framföra kritik, att istället uppvisa en särskild förståelse för den kreativa individen.

### **5.5.2 Resultatet i relation till det teoretiska ramverket**

Även om styrelsen inte kan anses som aktiva i strategiarbetet anser vi att samtliga styrelseordföranden hade relativt bra kunskaper om den kreativa verksamheten.

Ledningen hos samtliga av de intervjuade företagen framhöll detta intresse från styrelsens sida som betydelsefullt. De menade att verksamheten främjades och att arbetet underlättades av att styrelsen brann för de kulturella och kreativa frågorna. Styrelsen hade däremot inte kunskaper om den löpande verksamheten utan uttryckte istället en förståelse för den kreativa processen. Slutligen betonades kunskap inom andra områden samt intresse och förståelse för verksamheten som särskilt viktiga styrelseegenskaper för att denna ska kunna hantera externa förhållanden som påverkar den löpande verksamheten.

## **5.6 Strategiarbete i kreativa företag - ett reviderat teoretiskt ramverk**

Efter en grundlig analys av våra fem utgångspunkter: styrelsens strategiroll i kreativa företag, strategiarbetet, relationen mellan styrelsen och ledningen, styrelsens bidrag samt övrigt, erfordras en revidering av det teoretiska ramverket för att stämma in på våra studieobjekt. Vårt antagande att styrelsen har en mycket aktiv roll i strategiarbetet tillbakavisades i samtliga fall varpå vår fortsatta analys har tagit en intressant vändning. Vi anser att vi ännu kan besvara vår frågeställning och följaktligen skildra hur styrelsen, i sin strategiroll, bidrar till att stimulera kreativitet i kreativa företag.

Med utgångspunkt i beslutsprocessens fyra steg utgörs strategiarbetet av en tydlig uppdelning mellan styrelsen och ledningens uppgifter. Styrelsen har marginellt ansvar för strategiarbetet och utgör endast en godkännande och kontrollerande makt. Ledningen är ensamt ansvarig för initiativ till förslag vilka väldigt sällan nekas av styrelsen. Således betyder detta att ledningen, i praktiken, även ansvarar för beslutsprocessens andra steg, godkännandet. Vidare genomför ledningen strategierna och detta kontrolleras av styrelsen. Kontrollen är mycket generell och utgörs endast av övervakning av budget och ägardirektiv. Utifrån detta kan vi utläsa att styrelser i kreativa företag har en relativt passiv roll i strategiarbetet.

Styrelsens besitter inte rollen som strategiskt tänkande i kreativa företag. Istället ifrågasätter de mycket sällan, om aldrig, ledningens förslag. Ledningen är, precis som ovan förda resonemang i fråga om beslutsprocessen, huvudsakligen ansvarig för strategiarbetet. Ledningen ansvarar för det analytiska i att ta formuleras och

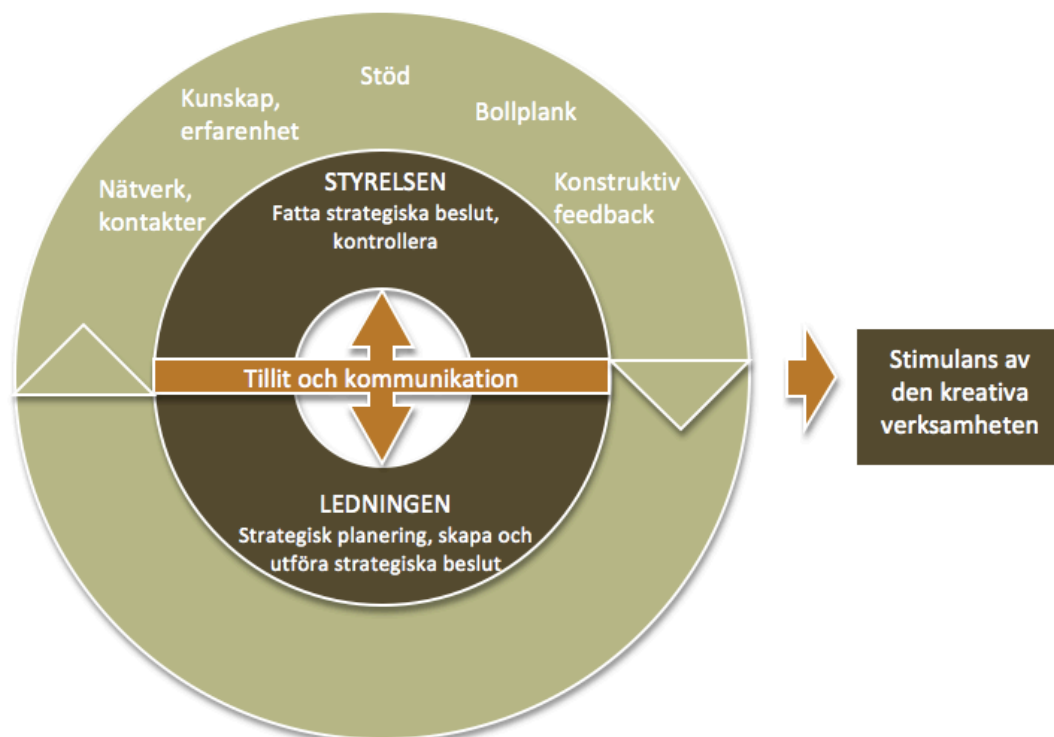
genomgöra strategiska planer. Styrelsens roll framställs främst som en organisatorisk resurs och ett stöd, vilket faller under servicerollens karakteristika, i motsats till den kravställande och ifrågasättande instans som teorin företräder. Vi kan således konstatera att strategiarbetet skiljer sig markant mot vad det teoretiska ramverket antydde. Således har styrelsen en passiv strategiroll i kreativa företag.

Den främsta orsaken till det passiva strategiarbetet är den mycket kunskapsbaserade industrin som kräver en god förståelse för verksamheten. Denna kunskap finns endast hos ledningen varför ansvaret för strategiarbetet faller under deras ansvar och inte styrelsens. Styrelsens strategiarbete begränsas således till att enbart innefatta McNulty och Pettigrews till synes passiva roll i att fatta strategiska beslut. Därav är det viktigt för styrelsen att ha en god kommunikation med ledningen och ett öppet förhållningssätt vilket möjliggör denna tillit som styrelsen känner till ledningen. Det är således viktigt att kommunikationen är frekvent och informell för att trygga det enskilda ansvar som läggs på ledningen i samband med strategiarbetet.

Även om styrelsen inte är delaktig i och ansvarig för strategiarbetet bidrar de likväl till att underlätta för ledningens strategiarbete. Bidragen kan liknas vid de bidrag som servicerollen innefattar. Dessa utgörs exempelvis av kunskap och erfarenhet utanför den kreativa verksamheten samt av externa nätverk och kontakter. En fullständig lista av de bidragande faktorerna presenteras nedan. Samtliga underlättar ledningens strategiarbete vilket sedan stimulerar kreativiteten i verksamheten.

- Styrelsen bidrar med externa nätverk och kontakter
- Styrelsen överför erfarenheter och kunskaper till organisationen som till fördel sträcker sig utanför den kreativa verksamheten
- Styrelsen är ett stöd för företagsledningen och skapar trygghet i organisationen
- Styrelsen agerar bollplank och har förmåga att sätta sig in i den kreativa individens tankesätt
- Styrelsen ger konstruktiv feedback och tillför genom detta nya perspektiv och synvinklar på hur organisationen ska handla och verka

Nedan presenteras en grafisk framställning av vårt teoretiska ramverk (Figur 9). Figuren skildrar styrelsens roll i strategiarbetet i kreativa företag.



**Figur 9.** En grafisk framställning av det teoretiska ramverket

Den yttre ringen illustrerar styrelsens bidrag till företagsledningen, vilka utgörs av *nätverk och kontakter, kunskap och erfarenhet, stöd, bollplank* samt *konstruktiv feedback*. Överföringen sker i samspelet mellan styrelsen och ledningen och är en upprepande process som kräver aktivt deltagande från båda parter. Bidragen återfinns således på den övre halvan av figuren, följaktligen styrelsens sida. Vid samspel med ledningen överförs dessa bidrag som de roterade pilarna visar.

Den inre ringen representerar strategiarbetet och utgörs av styrelsens uppgift att *fatta strategiska beslut* och *kontrollera* samt ledningens roll som *strategisk planerare*, således *skapa och utföra strategiska beslut*. De båda parternas uppgifter är distinkt skiljda vilket möjliggörs tack vare den ömsesidiga *tilliten* och *kommunikationen*, vilken illustreras i de innersta pilarna.



Styrelsen kan således, trots sin passiva strategiroll, bistå med ovannämnda bidrag vilka underlättar för ledningens strategiarbete och i förlängningen främjar kreativiteten i verksamheten.

## 6. Slutsatser

---

*I detta avslutande kapitel undersöker vi om vi uppfyllt studiens syfte samt besvarat uppsatsens frågeställning. Vidare diskuterar vi resultatet av analysen i relation till det normativa teoretiska ramverket. Avslutningsvis diskuteras kritik mot det teoretiska ramverket vilket mynnar ut i förslag till vidare studier.*

---

### 6.1 Slutsatser i relation till syftet

Inledningsvis vill vi repetera vårt syfte och vår frågeställning för läsaren:

*Syftet med vår uppsats är att skapa ett teoretiskt ramverk som beskriver styrelsens strategiarbete i kreativa företag. Vår önskan är att det teoretiska ramverket kan utgöra en ansats till framtida fördjupning inom ämnet och även appliceras på företag utanför den kreativa industrin.*

*Hur bidrar styrelsen, i sin strategiroll, till att stimulera kreativitet i kreativa företag?*

Vi har skapat ett teoretiskt ramverk anpassat för vår studie, tillika den kunskapslucka som vi har uppmärksammat, av hur styrelsen bidrar till strategiarbetet i kreativa företag. Genom att angripa ett oexploaterat ämne har vi påbörjat att fylla denna kunskapslucka, vilken under studiens gång kommit att intressera såväl våra studieobjekt som vår närmsta omgivning. I vår mening utgör vårt ramverk därför en ansats till fördjupning inom ämnet. Vidare har en analys av det empiriska materialet medfört en rekonstruktion av det normativa teoretiska ramverket, vilket har resulterat i ett förslag till ett teoretiskt generaliserbart ramverk. Detta ramverk visar på relativt enkla metoder om hur styrelsen kan bidra till strategiarbetet, varpå vi anser att företag utanför den kreativa industrin kan tillämpa ramverket. Sålunda har syftet för vår uppsats uppfyllts. Sammanfattningsvis bidrar ramverket med följande:

- Beskriva strategiarbetet i kreativa företag
- Kunna tillämpas på företag utanför den kreativa industrin
- Uppmuntra till framtida fördjupning inom ämnet

Utöver uppfyllandet av studiens syfte har vi utökat teoribildningen inom bolagsstyrning i relation till kreativitet.

Vi kan konstatera att ramverket hjälper till att belysa strategiarbetet i kreativa företag, således besvarar ramverket vår frågeställning om hur styrelsen i sin strategiroll bidrar till att stimulera kreativitet i kreativa företag. Bakgrunden till detta ligger i det teoretiska ramverkets generaliserbarhet, det vill säga möjligheten att urskilja och bekräfta samband mellan uppsatsens fyra studieobjekt. Trots det avvikande resultatet från vårt normativa teoretiska ramverk finner vi det glädjande att kunna konstatera tydliga likheter mellan studieobjekten. I förlängningen skapar detta handlingsmöjligheter och alternativ till styrelsen.

En logisk följd av det avvikande resultatet mellan det ursprungliga och det reviderade ramverket utgörs av en diskussion om vad detta kan bero på, således om och hur vi misstog oss vid skapandet av det normativa teoretiska ramverket eller om vi istället studerat studieobjekt som skiljer sig från andra kreativa företag.

Med resultatet i hand kan vi konstatera att vi möjligen var något naiva då vi konstruerade det normativa teoretiska ramverket. Vår utgångspunkt i den aktiva skolans teorier, vilken förespråkar ett aktivt styrelsearbete, kan ha varit en alltför hastig avgränsning. Vi förklarar detta genom att påstå att vi påverkades av senare års forskning om en allt mer aktiv styrelse samt vår egen syn att detta kan främja kreativitet i verksamheten, varpå det teoretiska ramverket möjligen förvrängdes. I efterhand önskar vi att vi hade utgått från ett bredare perspektiv där vi även inkluderat den passiva skolans teorier, alternativt agentteorins förespråkanden, i det normativa teoretiska ramverket. I nuläget ser det reviderade ramverket ut att baseras mer på det konventionella sättet att se på styrelsearbete, det vill säga en mer kontrollerande roll, framför teorier förknippade med den aktiva skolan. Det går således att diskutera huruvida vårt val att exkludera agentteorin, vilken tidigare forskning kring ämnet för bolagsstyrning starkt fokuserat på, var ett felaktigt beslut att fatta.

Det är även möjligt att det normativa teoretiska ramverket var felaktigt på grund av vår egen uppfattning om kreativa företag. Vid utformningen av det teoretiska ramverket utgick vi från vår inställning om att dessa företag, mer än andra företag, har

ett behov av en aktiv och engagerad styrelse. I vår mening skulle det kreativa företagets styrelse utgöra den formella och administrativa stadgan i en abstrakt och okontrollerbar verksamhet, varpå vi betonade vikten av ett strategiarbete där både styrelse och ledning deltog aktivt.

Vi vill dock påminna läsaren om att vårt normativa teoretiska ramverk mycket väl kan komma att stämma överens med andra kreativa företag. Det finns en möjlighet att våra studieobjekt, trots de samband som bekräftats, inte utgjort ett representativt urval av kreativa företag. Exempelvis har vi enbart studerat företag som till majoritet är kommunalägda vilka därmed haft nollresultat som mål. Incitamenten till att skapa en framgångsrik verksamhet behöver nödvändigtvis inte försvinna i och med mål om nollresultat men det finns risk för att styrelsen är mindre aktiv. I ett kommunalägt bolag minskar även intressenternas krav på avkastning, varpå styrelsens uppgift torde förminska. Emellertid behöver inte monetär ersättning vara det enda som krävs för att styrelsen ska aktivera sig, dock förefaller det rimligt att ledamöternas involvering påverkas av intressenternas krav. Styrelsens ambition om att bidra till skapandet av en internationell scen för kultur kan utgöra ytterligare ett incitament för ett aktivt strategiarbete. I ett väletablerat och internationellt företag kan det finnas personliga incitament för ett mer omfattande styrelseengagemang, eftersom styrelsearbetet möjligen ges större uppmärksamhet i dessa företag. Emellertid bör ett stort företag inte likställas med ett aktivt styrelsearbete. Likväl kan ett genuint intresse för den kreativa verksamheten uppväga personliga incitament såsom pengar och uppmärksamhet.

Det finns även en möjlig problematik i styrelsens sammansättning i de företag som vi valt att studera. Vi kan exempelvis inte avgöra om det är de personliga egenskaperna bland ledamöterna som i slutändan påverkar styrelsens engagemang i strategifrågor. Kreativa styrelseledamöter utgör inte per automatik startskottet för skapandet av kreativitetsfrämjande strategier samtidigt som en styrelse bestående av byråkrater inte nödvändigtvis hämmar kreativitet. Eftersom vi förbisett denna inverkan är det dock svårt för oss att dra slutsatser huruvida styrelsen ska bestå av kreativa människor, byråkrater eller ingetdera.

Efter föregående diskussion huruvida vi misstog oss i skapandet av det normativa ramverket alternativt valet av studieobjekt, väljer vi att förklara avvikelserna utifrån den förstnämnda orsaken. Vi anser att resonemanget kring ett felaktigt ramverk väger tyngre än att vi skulle misstas på fyra företag. Vi är dock väl medvetna om att studieobjekten är få till antalet, men de samband som bekräftats under analysen talar för en stark generaliserbarhet. Emellertid förhåller vi oss kritiska till att våra studieobjekt till majoritet är kommunalt ägda, vilket möjligen förvränger vårt resultat.

## **6.2 Kritik mot det teoretiska ramverket samt förslag till framtida studier**

Utifrån ovannämnda resonemang vill vi klargöra för kritiken mot det teoretiska ramverket. Kritiken kan delas upp i tre områden vilka utgörs av: (1) *sambandet: styrelsens strategiroll och kreativitet*, (2) *generaliserbarheten* samt (3) *ramverkets användbarhet*. Under arbetsprocessen har idéer och tankar uppstått som vi delger för att fördjupa och uppmuntra till framtida forskning som behandlar strategiarbete, styrelsearbete samt kreativitet.

### **6.2.1 Sambandet: styrelsens strategiroll och kreativitet**

Det är svårt, om inte omöjligt, att härleda samtliga omgivande faktorer som påverkar en individ, grupp eller verksamhets kreativa förmåga. Det är heller inte möjligt att koncentrera kreativitetens uppkomst till en specifik faktor. Därmed finns det en potentiell risk för diskrepans i de presenterade sambandsförhållandena mellan styrelsens strategiroll och främjandet av kreativitet. Det är exempelvis möjligt att styrelsen medvetet väljer att förhålla sig på ett sätt som inte hämmar kreativitet snarare än att faktiskt främja kreativiteten. Det är således svårt att mäta och bevisa i vilken omfattning styrelsens strategiarbete påverkar kreativiteten i företaget, eftersom detta kan ske såväl direkt som indirekt. Dock har vi funnit att styrelsens agerande influerar ledningen, exempelvis genom att bidra med kunskap och erfarenheter, vilket tyder på att styrelsen i förlängningen påverkar den kreativa verksamheten.

### **6.2.2 Generaliserbarheten**

Kritik kan även riktas mot att vår studie enbart inkluderar fyra kreativa företag där samtliga baserar sin verksamhet på teater eller museum. Vi hade som målsättning att

finna representativa studieobjekt från ett spritt sektoriellt urval inom den kreativa industrin. Emellertid har de företag som vi lyckats komma i kontakt med varit helt eller till majoritet offentligt ägda. Verksamheterna har i de aktuella fallen inte haft till syfte att generera vinst i form av monetär avkastning till aktieägare utan strävar efter att uppfylla de nationella, regionala och lokala kulturpolitiska mål som föreskriver verksamheten. Då vi inte haft möjlighet att inkludera bolag från privat sektor kan vi inte med säkerhet påvisa att det teoretiska ramverket är applicerbar på företag verksamma utanför den offentliga verksamheten. Det hade varit intressant att se om strategiarbetet i kreativa företag skiljer sig i offentliga företag och i privata. Således studera om marknadstrycket påverkar styrelsens roll i strategiarbetet samt om detta skiljer sig från företag i offentlig regi. Vidare skulle generaliserbarheten samt det teoretiska ramverket förstärkas ytterligare om studieobjekten samt respondenterna varit fler.

### **6.2.3 Ramverkets användbarhet**

Vi har vid utformningen av det teoretiska ramverket strävat efter att vara så pedagogiska som möjligt för att underlätta för läsarens förståelse. Vi har gjort en tydlig uppdelning av ramverkets innehåll utifrån fem utgångspunkter vilka är tänkta att följa uppsatsens röda tråd: styrelsens strategiroll i kreativa företag, strategiarbetet, relationen mellan styrelse och ledning, styrelsens bidrag samt övrigt. Det teoretiska ramverket har slutligen resulterat i en figur vilken kompletterats med en beskrivande text avsedd att förtydliga figurens innehåll, det vill säga ramverkets fem utgångspunkter. Vi har följaktligen lyckats med vår ambition om att förena empiri, analys och slutsatser i ett förslag till ett teoretiskt generaliserbart ramverk, således kan ramverket användas av styrelser i andra företag. Vårt ramverk är dock utformat efter företag där kreativiteten är starkt närvarande, således företag som redan innehar viss form av kreativitet. Det teoretiska ramverket är följaktligen inte anpassat till företag vars verksamhet saknar kreativitet. Ramverket visar således inte på hur man skapar kreativitet i företaget, utan hur man främjar redan existerande kreativitet.

Nedan presenteras några generella förslag på vidare forskning.

- Hur strategiarbetet ter sig i andra kreativa företag
- Hur styrelsearbete skiljer sig mellan privata och offentliga kreativa bolag

## 7. Källförteckning

### 7.1 Böcker

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (Red.). (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Oxford: Westview.

Ansoff, H. I. (1987). *Corporate Strategy*. London: Penguin Books.

Bilton, C. (2007). *Management and Creativity: from creative industries to creative management*. Singapore: Blackwell Publishing.

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Ljubljana: Liber.

Clarke, T. (2007). *International Corporate Governance: A Comparative Approach*. Albingdon: Routledge.

DuBrin, A. J. (2009). *Leadership: Research Findings, Practice and Skills* (6 uppl.). Mason, OH: South-Western/Cengage

Heracleous, L. (2003). *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hesmondhalgh, D. (2007). *The Cultural Industries*. London: Sage Publications Inc.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy: text and cases* (7 uppl.). Harlow: Prentice Hall.

Mintzberg, H., Lampel, J. & Quinn, J. B. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (4 uppl.). Harlow: Pearson Education.

Power, D., & Scott, A, J. (Red.). (2004). *Cultural Industries and the Production of Culture*. London: Routledge.

Tricker, B. (2009) *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*, Oxford New York: Oxford University Press

Zhou, J., Shalley, C. E. (Red.). (2008). *Handbook of organizational creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

### 7.2 Artiklar

Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

Barroso Castro, C., Dominiguez De La Concha, M., Vecino Gravel, J. & Villegas Perinan, M. M. (2009). Does the Team Leverage the Board's Decisions? *Corporate Governance: An International Review*, 17(6), 744-761

DeFillippi, R., Grabher, G. & Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 511-521.

De Miranda, P. C., Aranha, J. A. S., & Zardo, J. (2009). Creativity: people, environment and culture: the key elements in its understanding and interpretation. *Science and Public Policy*, 36(7), 523-536.

Donaldsson, L., Shoorman, D., & Davis, J. (1997) The Distinctiveness of Agency Theory and Stewardship Theory. *The Academy of Management Review*, 22(3).

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26.

Flew, T., & Cunningham, S. (2010). Creative Industries after the First Decade of Debate, *The information Society*, 26(2), 113-123.

Grundeis, J. (2007) Are managers agents or stewards of their principals? *Journal für Betriebswirtschaft*, 58(3), 141-166

Hennessey, B. A., & Amabile, T. M., (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 569-598.

Jeffcutt, P., & Pratt A. C. (2002). Managing Creativity in Cultural Industries. *Creativity & Innovation Management*, 11(4) 225-234.

Mc Nulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the Board. *Organization Studies*, 20(1), 47-74.

Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291-335.

### **7.3 Elektroniska källor**

Creativity. I Encyclopaedia Britannica. Tillgänglig 18 april, 2010, via <http://www.britannica.com>

Kreativitet. I Nationalencykloedin. Tillgänglig 18 april, 2010, via <http://www.ne.se/kreativitet>

Malmö Stadsteater. Hämtad 4 maj, 2010, från <http://www.malmostadsteater.se>



Skissernas Museum. Hämtad 23 april, 2010, från <http://www.adk.lu.se>

Skånes Dansteater. Hämtad 25 maj, 2010, från <http://www.skandesdansteater.se>

United Nations Conference on Trade and Development. (2008). *Creative economy report 2008*. Geneva: UNCTAD. Hämtad 12 april, 2010, från [http://www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf)

Ystads Teater AB. Hämtad 11 maj, 2010, från <http://www.teatern.ystad.se>

## 7.4 Muntliga källor

Skissernas Museum

Styrelseordförande: Göran Bexell, 26 april, 2010.

Museichef: Elisabet Haglund, 21 april, 2010

Malmö Stadsteater

Styrelseordförande: Sten Svensson, 26 april, 2010.

Teaterchef: Petra Brylander & Jesper Larsson, 22 april, 2010.

Ystads Teater AB

Styrelseordförande: Urban Fasth, 7 maj, 2010.

VD: Lars-Åke Ståhl 10 maj, 2010.

Skånes Dansteater

Styrelseordförande: Anna-Kerstin Larsson, 20 maj, 2010.

Konstnärlig ledare och VD: Åsa Söderberg, 21 maj, 2010.

## 7.5 Föreläsningsunderlag

Svensson, C. (2010) *Styrelsens roller*. Föreläsningsunderlag. EFL vid Ekonomihögskolan Lund.

Svensson, C. (2010) *Styrelsen och strategierna*. Föreläsningsunderlag. EFL vid Ekonomihögskolan Lund.

## 7.6 Bildkälla

Bild på framsida, inspirerad av Escher. M. C. (1953) *Relativity* Hämtad 25 maj, 2010, från <http://tankarilosvikt.files.wordpress.com/2009/10/escher-relativity-woodcut-medium1.jpg>

## **Bilaga 1. Intervjuguide**

### **Frågor till styrelsen:**

#### **Utgångspunkt 1) Styrelsens strategiroll i kreativa företag**

1. Hur ofta har ni styrelsemöte?
  - a. Är mötena informella/formella?
  - b. Anser du att det är tillräckligt ofta?
2. Hur ofta besöker du företaget?
3. Anser ni att ni är engagerade i ledningens arbete och företaget?
4. Tycker du att ni deltar aktivt i strategiarbetet?
  - a. Gör ni exempelvis omvärldsanalyser?

#### **Utgångspunkt 2) Strategiarbetet**

1. Vem har det främsta ansvaret för strategiarbetet?
  - a. Varför har ni det upplägget?
2. Finns det några strategiska planer som kan härledas direkt till styrelsen?
3. Kan du berätta hur det går till när strategier utformas?
4. Var i processen anser ni att ni befinner er?
  - a. Varför har ni denna position?
5. Kan du exemplifiera ett beslut som tagits i en strategifråga?
  - a. På vems initiativ uppkom frågan?
  - b. På vilka grunder baserades ert beslut?
  - c. Generellt, vilka orsaker, exempelvis budget, tid och resurser, ligger bakom ett godkännande respektive avslag av ett förslag?
6. I strategiarbetet, vilka intressenter tar ni hänsyn till?
  - a. Hur beaktas intressenternas krav?
7. Hur ser beslutsprocessen ut?
8. Vem har sista ordet?
9. Hur ser samspelet ut mellan styrelsen och ledningen i strategiarbetet?
10. Anser du att du tar speciell hänsyn till branschen i ditt arbete strategiarbete?
11. Kan du påvisa något speciellt stimulus för kreativitet?
12. Har ni fattat något beslut som resulterat i ett mer kreativt handlande?
13. Vad i ert strategiarbete anser du påverkas mest av branschen?

14. Tror du att samspelet mellan ledning och styrelse ser annorlunda ut i denna bransch?
  - a. Sitter du med i en annan styrelse?
15. Hur handskas ni med problematiken att strategier generellt är ”hårda” då de ska appliceras i en ”mjuk” kontext?

### **Utgångspunkt 3) Relationen mellan styrelse och ledning**

1. Hur ser kommunikationen ut mellan styrelsen och ledningen?
  - a. Formell/informell/jargong?
  - b. Maila/telefon/möten?
  - c. Anser du att kommunikationen fungerar bra?
2. Har ni full tilltro till ledningens arbete?

### **Utgångspunkt 4) Styrelsens bidrag**

1. Har styrelsen bidragit med betydande resurser till företaget?
2. Har styrelsens externa nätverk haft någon inverkan på strategiformuleringen?
3. Anser du att det finns något mer ni kan bidra med ang. strategi?
4. Hur uppfattar du ledningen?
  - a. Finns det ett uttryckt behov för er som bollplank/stödjande?
  - b. Finns det ett uttryckt behov av ledningen som bollplank/stödjande?
  - c. Ger ni feedback och uppföljning till ledningens förslag?
5. Har samspelet genererat några idéer?
6. Anser du att ett samspel är att föredra framför uppdelat arbete?
  - d. Hur fungerar detta samspel?
  - e. Hur kompletterar ni varandra?
  - f. Genererar detta nya tankesätt och strategier?
7. Anser ni att denna uppdelning mellan styrelse och ledning är optimal?
  - g. Ser du en bättre uppdelning/samspel?

## Frågor till ledningen:

### Utgångspunkt 1) Styrelsens strategiroll i kreativa företag

1. Hur ofta har ni styrelsemöte?
  - a. Är mötena informella/formella?
  - b. Anser du att det är tillräckligt ofta?
2. Anser ni att ni är engagerade i styrelsens arbete?
3. Tycker du att styrelsen deltar aktivt i strategiarbetet?
  - a. Gör de exempelvis omvärldsanalyser?

### Utgångspunkt 2) Strategiarbetet

1. Vem har det främsta ansvaret för strategiarbetet?
  - a. Varför har ni det upplägget?
2. Finns det några strategiska planer som kan härledas direkt till styrelsen?
3. Kan du berätta hur det går till när strategier utformas?
4. Var i processen anser ni att ni befinner er?
  - a. Varför har ni denna position?
5. Kan du exemplifiera ett beslut som tagits i en strategifråga?
  - a. På vems initiativ uppkom frågan?
  - b. På vilka grunder baserades ert beslut?
  - c. Generellt, vilka orsaker, exempelvis budget, tid och resurser, ligger bakom ett godkännande respektive avslag av ett förslag?
6. I strategiarbetet, vilka intressenter tar ni hänsyn till?
  - a. Hur beaktas intressenternas krav?
7. Hur ser beslutsprocessen ut?
8. Vem har sista ordet?
9. Hur ser samspelet ut mellan styrelsen och ledningen i strategiarbetet?
10. Anser du att styrelsen tar speciell hänsyn till branschen i strategiarbetet?
11. Kan du påvisa något speciellt stimulus för kreativitet?
12. Har styrelsen fattat något beslut som resulterat i ett mer kreativt handlande?
13. Vad i ert strategiarbete anser du påverkas mest av branschen?
14. Tror du att samspelet mellan ledning och styrelse ser annorlunda ut i denna bransch?
15. Hur handskas ni med problematiken att strategier generellt är ”hårda” då de ska appliceras i en ”mjuk” kontext?

### **Utgångspunkt 3) Relationen mellan styrelse och ledning**

1. Hur ser kommunikationen ut mellan styrelsen och ledningen?
  - a. Formell/informell/jargong?
  - b. Maila/telefon/möten?
  - c. Anser du att kommunikationen fungerar bra?
2. Anser ni att styrelsen har full tilltro till ledningens arbete?

### **Utgångspunkt 4) Styrelsens bidrag**

1. Har styrelsen bidragit med betydande resurser till företaget?
2. Har styrelsens externa nätverk haft någon inverkan på strategiformuleringen?
3. Anser du att det finns något mer styrelsen kan bidra med ang. strategi?
4. Hur uppfattar du styrelsen?
  - h. Finns det ett uttryckt behov av styrelsen som bollplank/stödjande?
  - i. Ger styrelsen feedback och uppföljning till era förslag?
5. Har samspelet genererat några idéer?
6. Anser du att ett samspel är att föredra framför uppdelat arbete?
  - j. Hur fungerar detta samspel?
  - k. Hur kompletterar ni varandra?
  - l. Genererar detta nya tankesätt och strategier?
7. Anser ni att denna uppdelning mellan styrelse och ledning är optimal?
  - m. Ser du en bättre uppdelning/samspel?