

Av: Caroline Stenberg Bengtsson  
Kandidatuppsats i Kulturadministration (KULK 10)  
Institutionen för kulturvetenskaper  
Lunds universitet  
VT 2015  
Handledare: Mikael Askander  
Examinator: Mats Arvidson

# **Varför samarbete?**

## **En fallstudie om scenkonstinstitutioner i Malmö**



**LUNDS**  
UNIVERSITET

# Abstract

In this bachelor thesis I intend to study the various forms of collaboration between performing arts institutions in Malmö and other organizations. By using arts management and Cultural planning I put the study in a social science context that has roots in the cultural policies in the region. I have started from a cultural sociological theory on the basis of my questions about how cooperation works.

The questions are:

- Which partnerships exist and how do they work?
- What are the benefits of partnering?
- In many cultural documents produced collaboration as a goal and as something positive and enriching for the region. Why is cultural funding and cultural strategies interested institutions to cooperate?
- How can the functioning of cooperation look like?

As a method I have used the case study, interviews and text analysis. The empirical data presented in the analysis section and is inserted into the theoretical framework. It creates a basis for reflection how cooperation can work and what profits collaboration can bring.

## **Title**

Why collaboration? A case study of performing arts institutions in Malmo, Sweden.

## **Key words**

Arts and Cultural Science, cultural management, performing arts, collaboration, cultural economy

## **Nyckelord**

Kulturvetenskap, kulturadministration, scenkonst, samarbete, kulturekonomi

<b>Innehåll</b>	<b>Sidan</b>
<b>1. Inledning</b>	5
1.2 Förutsättningar	6
1.3 Disposition	8
1.4 Syfte, frågeställningar och avgränsning	9
1.5 Metod	11
1.5.2 Fallstudie	12
1.5.3 Intervju	12
1.5.4 Textanalys	14
1.6 Material	14
1.7 Tidigare forskning	15
1.8 Teori	17
1.8.2 Cultural planning	18
1.8.3 Arts management	19
1.8.4 Bourdieus symboliska kapital och fält	20
<b>2. Analys</b>	22
2.2 Vad är det för slags samarbeten som finns och varför görs de?	23
2.3 Vad finns det för vinster med att samarbeta?	26
2.4 Varför är kulturfinansiärer och kulturstrategier intresserade av att institutionerna ska samarbeta ?	28
2.5 Hur kan ett fungerande samarbete se ut?	31
<b>3. Diskussion</b>	32
<b>4. Sammanfattning</b>	34
<b>Källförteckning</b>	36
<b>Bilaga</b>	37

## **Tack!**

Jag vill framföra ett stort tack till Malmö Stadsteater, Skånes Dansteater och Malmö Opera som generöst har delat med sig av sina erfarenheter och släppt in mig i en inspirerande arbetsmiljö. Det har varit en tillgång att få röra sig i den miljö som jag har studerat. Diskussioner, intervjuer och möten har gett ovärderlig information som inte går att läsa sig till. Jag har fått en bred inblick i hur scenkonstinstitutioner arbetar. Utan den informationen hade detta arbete inte kunnat genomföras.

# 1. Inledning

I den här uppsatsen avser jag att studera olika former av samarbete mellan scenkonstinstitutioner i Malmö och andra organisationer. Jag kommer att analysera hur ett samarbete kan uppstå och hur det fungerar. Ordet samarbete har en positiv klang som för tankarna till att göra någonting tillsammans och som är utvecklande där flera aktörer hjälps åt för att komma fram till ett gemensamt mål. Samarbete och samverkan har blivit vanliga begrepp som används flitigt inom många organisationer och nätverk. Vikten av att ha bra samarbetspartners betonas och att finnas med i fungerande nätverk. Det digitala nätverket anses vara ett historiskt framsteg som underlättar kommunikation och samarbetsmöjligheter i det nya nätverkssamhället. Det pratas mycket om samarbete men vad menas egentligen med fenomenet samarbete?

Studiens empiri tar sin utgångspunkt i min praktik inom ramen för min kandidatexamen i kulturadministration vid Lund universitet. Jag gjorde min praktik under ledning av chefsproducenten på Malmö Stadsteater med syfte att följa produktionsprocessens olika delar. Under praktiken kom jag även i kontakt med produktionschefen på Skånes Dansteater och chefsproducenten på Malmö Opera. De tre institutionerna samarbetar ibland med varandra, ibland med andra aktörer samt är med och stöttar olika regionala arrangemang. Under år 2015 genomfördes en scenkonstbiennial i Malmö tillsammans med Svenska Teaterunionen och samtliga ovan nämnda institutioner. Jag har varit med på flera möten som berör samproduktion och samarbete under min praktik.

Min första tanke var att dessa samarbeten främst tänktes för den ekonomiska vinningens skull. Genom samarbete kan institutionerna använda gemensamma resurser och därmed spara pengar. Men mina observationer pekade mot att det även fanns andra värden i att samarbeta såsom kompetensutveckling, marknadsföring, breddat utbud och mervärde till institutionen. Jag drog paralleller till kulturekonomiforskaren Emma Stenström som i sin bok *Konstiga företag*, beskriver hur forskare inom "arts management"-fältet kan "sägas ha en gemensam vision: att skapa bättre förutsättningar för konst och kultur" (Stenström, 2008: 154). Det kan handla om allt möjligt: finansiering, ekonomisk styrning, marknadsföring, strategiarbete,

organisation och ledarskap. Ofta sammanfaller "arts management" med det kulturpolitiska området (Stenström 2008: 150). Samarbete kan på så sätt verka för att kulturen kan ta större plats och få ett bredare utbud. Jag blev även nyfiken på hur valet av samarbetspartners går till:

- Vilka värden söker institutionerna i sin samarbetspartner och vad är målet för samarbetet?
- Är det kulturinstitutionens eget val eller styrs valet av kulturpolitiska mål och kulturfinansiärer?

Föreliggande studie ämnar visa hur en kulturinstitution kan samarbeta med andra aktörer i just dessa specifika fall. Det är en fallstudie med utgångspunkt i Malmö med omnejd. En mängd faktorer bidrar till kulturinstitutionernas förutsättningar och arbetssätt. Arbetet inom varje institution leds av en styrelse och en ledning med medborgarna som mottagare. I studien kommer inte hänsyn tas till alla de komplexa förutsättningar och kontexter som institutionerna verkar inom. På grund av uppsatsens begränsade omfång fokuseras istället scenkonstinstitutionernas olika sätt att samarbeta på.

## 1.2 Förutsättningar

I boken *Kultur* skriver kulturteoretikern Johan Fornäs att kulturinstitutionerna, kulturpolitik och kultursektorn generellt använder den estetiska synen på kultur (Fornäs 2012:24). Detta gäller även de sceniska institutionerna i Malmö, vilket betyder att kultur ses som konst i kontrast till samhällelig vardagsverklighet (Fornäs 2012:23). Det är den betydelsen av ordet kultur som implicit kommer att användas under uppsatsens gång.

Malmö Stadsteater AB är ett av Malmö kommun helägt bolag vars huvudsakliga uppgift är att driva teaterverksamhet utan något huvudsakligt vinstsyfte. De ordinarie offentliga anslagen fördelar sig med 75 % från Malmö stad och 25 % från Region Skåne (inkluderande stadsbidrag). Vid verkställandet av sitt uppdrag ska teatern följa de övergripande kulturpolitiska målen som fastställs för Malmö kommuns räkning samt i relevanta delar de kulturpolitiska mål som gäller på det nationella och regionala planet. (Malmö Stadsteaters årsredovisning 2014:21) Förutom att framföra sina egna produktioner tar teatern emot gästspel. Cirkus Cirkör har gästtat teatern vid ett flertal tillfällen och genom det mötet kom idéer fram om att göra någonting tillsammans. Under

våren 2015 hade föreställningen *Border* premiär på Hipp, en samproduktion med skådespelare från Malmö Stadsteater och artister från Cirkus Cirkör. *Malmö – The True Story* var ett samarbete mellan Stiftelsen Framtidsgenerationen och Malmö Stadsteater med målet att göra ungdomars röster hörda och föra unga människor närmare varandra. Under ledning av dramapedagoger genomfördes workshops med gymnasieungdomar och berättelser samlades in som sedan inspirerade till pjäsen *Vilja väl*.

Under nästan tre år genomfördes ett samarbete mellan Malmö Stadsteater, Teater Får 302 från Danmark samt Vesturport och Reykjavik Stadsteater från Island. Fyra teatrar från tre länder med tre språk och ett pjäskoncept arbetade fram föreställningen *Bastard-en familjesaga*. I samarbete med Malmö Opera satte Malmö Stadsteater upp *Cabaret* under 2014, där även Skånes Dansteater var med på ett hörn. De här uppsättningarna kommer jag att komma tillbaka till i uppsatsens analysdel.

Malmö Opera samarbetar sedan länge med Skånes Dansteater. Varje år görs en samproduktion som ingår i det fasta utbudet. År 2015 gjordes *Sånger från en inställd skilsmässa*, med musik baserat på ett album av Mikael Wiehe, samt återuppsättningen av Ben Wrights koreografi *The feeling of going*. Samarbetet är en kvarleva sedan tiden då det fanns ett balettkompani på dåvarande Malmö Stadsteater. 1995 bildades Skånes Dansteater som idag är ett utav Sveriges största fristående moderna dansinstitutioner. Skånes dansteater är ett aktiebolag som ägs till 90 procent av Region Skåne och 10 procent av Malmö Stad. ([www.skandesdansteater.se](http://www.skandesdansteater.se): 2015)

Malmö Opera och Musikteater AB har samma ägarförhållanden som Dansteatern och spelar opera samt musikal, både nyskrivna svenska verk och klassiska operor. I övrigt arrangeras temakonsert, galakvällar och gästspel. Under år 2015 planerar Malmö Opera ett samarbete med Helsingborgs Stadsteater kring föreställningen *My fair lady* som är baserat på Georg Bernard Shaws pjäs *Pygmalion* samt gör en samproduktion med tillsammans Stockholm Stadsteater av musikalen *Billy Elliot* med musik av Elton John.

Scenkonstinstitutionerna är välfungerande organisationer med en fast personalstab med olika ansvarsområden. Inför varje ny produktion projektanställs ett konstnärligt team som kan bestå av till exempel regissör, koreograf, scenograf, kostymtecknare, ljussättare, dramatiker eller kompositör. Ett samarbete med en annan aktör kan liknas vid ett projekt där de olika organisationerna bidrar med olika delar. Inför varje samarbete avtalas vad de olika parterna ska göra.

Finansieringen till ovan nämnda scenkonstinstitutioner kommer till största del från Malmö kommun och Region Skåne som styrs av de regionala kulturplanerna, som i sin tur styrs av regeringens kulturproposition. Därför sätter jag de regionala kulturplanerna för Malmö och Skåne i samband med min undersökning och om vad som sägs gällande samarbete i kulturplanen. I Region Skånes kulturplan anges två tydliga kulturpolitiska mål:

- Skåne har ett rikt konst- och kulturliv av hög kvalitet med både bredd och spets
- Alla har möjlighet att ta del av kulturliv och kulturupplevelser

Ett antal utvecklingsområden har identifierats utifrån de kulturpolitiska utgångspunkterna och resultatet av samverkansprocesser. Institutionerna på scenområdet ska bevara och levandegöra ett kulturarv, svara för kunskap, konstnärlig kvalitet, förnyelse och utveckling. Scenkonstens starka ställning i Skåne ska värnas och utvecklas (Regional kulturplan för Skåne 2013-2015:9). Region Skåne för en dialog med kulturlivets företrädare, framförallt utifrån den regionala finansieringen, kulturverksamheten och de regionala uppdrag som är kopplade till finansieringen (Regional kulturplan för Skåne 2013-2015:27). Kulturnämnden ser samarbete som angeläget, viktigt och stimulerande, en del av kulturutvecklingen som kan skapa resurser och utveckla kompetens för ett ökat internationellt utbyte. Regionen ska även utvecklas genom att den kulturella mångfalden ska tas tillvara som en resurs och 2011 fastställde kulturnämnden en strategi för internationellt arbete. Målsättningen var att antalet kulturprojekt med EU-stöd skulle öka i Skåne samt att internationella utbyten/samarbetspartner med kulturaktörer ska öka (Regional kulturplan i Skåne: utveckling.skane.se).

### **1.3 Disposition**

Nedan kommer jag att redovisa studiens syfte och frågeställningar. Därefter redovisas tidigare forskning och uppsatsens teoretiska utgångspunkter. Basen är ett kulturadministrativt perspektiv som kompletteras av sociologen, kulturanthropologen och forskaren Pierre Bourdieus begreppsteori om fält och kapital. Under rubriken metod redovisar jag mina metodval samt introducerar bakgrunden till det empiriska materialet som uppsatsen bygger på. Jag presenterar materialet och förklarar min relation till de



olika institutionerna och hur den relationen eventuellt kan påverka min analys och tolkning. Under rubriken analys presenterar jag det empiriska data som jag har tagit fram och sätter den i förhållande till den teoretiska utgångspunkten. I den diskussionen sammanfattar jag svaren på mina frågeställningar och därefter avslutas uppsatsen med en sammanfattning.

## 1.4 Syfte, frågeställningar och avgränsning

I arbetet med att nå uppsatsens syfte har jag utgått från följande frågeställningar:

- 1) Vad är det för slags samarbeten som finns och varför görs de?
- 2) Vad finns det för vinster med att samarbeta?
- 3) I många kulturpolitiska dokument framställs samarbete som en målsättning och som något positivt och berikande för regionen: Varför är kulturfinansiärer och kulturstrategier intresserade av att institutionerna ska samarbeta?
- 4) Hur kan ett fungerande samarbete se ut?

Samarbete är ett vanligt förekommande arbetssätt inom kulturområdet och därför menar jag att det är förenligt med kulturadministration som ämne. Kulturadministration är ett universitetsämne och ett brett begrepp med tyngdpunkten på yrkesroller som planerar och organiserar kulturella produkter, verksamheter och evenemang. Det är inte självklart vad det är som forskningsämne utan skapas genom dem som har något att säga om det. Under utbildningen vid Lunds universitet har fokus, enligt min mening, legat på bland annat kulturteori, kulturekonomi, marknadsföring och projektledning. Samarbete kan handla om på vilket sätt resurser används och organiseras. Inom organisationsteori är samordning ett sätt att tillvarata resurser. En organisation måste inte enbart se till ekonomiska resurser utan även mänskliga resurser så att alla tillgångar används effektivt för att nå verksamhetsmålen. Resursbegreppet inbegriper såväl fysiska resurser som en organisation köper, hyr eller själv producerar som humanresurser såsom arbetskraft med dess olika kompetenser, skriver Hans Landström och Marie Löwegren i sin bok *Entreprenörskap och företagsetablering* (Landström och Löwegren 2009:219-220). I *Projektledning* av Bo Tonnquist står det att genom att strukturera resurser effektivt kan både tid och pengar sparas (Tonnquist 2012:381). Jag vill undersöka hur

samarbete fungera genom att göra en fallstudie. I studien behandlas hur samarbeten kan fungera i Malmö och region Skåne.

Jag har valt att använda ordet samarbete enligt den definition som finns i *Svenska akademins ordlista*. Det vill säga att samarbete med någon för *gemensamma syften*. I *Nationalencyklopedin* står det att läsa att samarbete är ett arbete som drivs av två eller flera tillsammans med gemensamt syfte: *samarbetskommitté; samarbetspolitik; samarbetsvilja; kultursamarbete* (Gruvö, Jonas, et.al (red.) *Nationalencyklopedin*, 2015: samarbete). Men jag har även tagit avstamp i samarbete utifrån att arbeta i team då gemensamma krafter förenas. I *Ord för ord: Svenska synonymer och uttryck*, står det att läsa: "Samarbete: Kooperation, grupparbete, lagarbete, team work, kollaboration, kompaniskap, kompanjonskap, ensemblespel, - i samarbete med- i gemensamhet med, tillsammans med"( *Nordiska uppslagsböcker*, 1964: samarbete). En grupp består av individer som har något gemensamt och som samverkar med varandra, enligt *Nationalencyklopedin*. Ofta har individerna bestämda relationer till varandra. Nätverk är en term som förekommer inom många olika områden och ofta relateras till datanätverk. Genom datanätet kan vi kommunicera med hela världen vilket har underlättat all form av samarbete. Ett nätverk är en struktur med enheter som är kopplade till varandra genom relationer och som tillsammans bildar ett kommunikationsnät. Det kan vara personer eller grupper med ett gemensamt intresse och mål. Nätverksbegreppet används även för mänskliga nätverk, då kallat personligt nätverk eller organiserade nätverk. Ett egentligt nätverk är dock ingen egen juridisk person. Ett informellt nätverk skiljer sig från andra organisationer genom bristen på formella hierarkier (NE.se, 2015: nätverk). Samarbete kan även liknas vid ordet *samverka* då ordet förklaras som ett gemensamt handlande med en samarbetspartner för att uppnå ett visst syfte (*Nationalencyklopedin*, 2015: samverkan).

Syftet med uppsatsen är att se hur en kulturinstitutioners samarbete med andra aktörer fungerar. Jag vill ta reda på hur samspelet fungerar och varför det har uppkommit. Undersökningen kommer att utgå ifrån några av de större scenkonstinstitutionerna i Malmö. Genom att studera några kulturinstitutioner inom scenkonstområdet och intervjua personer som arbetar på institutionerna skapas en överblick över hur samarbete fungerar. Institutionerna har ett uppdrag och ett ansvar för att leverera ett tilltalande kulturutbud till sina medborgare. Genom att studera vilka som är scenkonstinstitutionernas uppdragsgivare och finansiärer har jag försökt hitta en

övergripande tanke om varför samarbete ses som något utvecklande för scenkonsten i regionen. Eftersom Region Skåne är en av de större bidragsgivarna har jag valt att studera regionens kulturplan och intervjua personal som arbetar på Region Skånes kulturförvaltning, Kultur Skåne. På så sätt finns en finansiärs röst och en kulturpolitisk röst som representerar regionens syn på samarbete. Genom att sätta regionens övergripande mål i samband med scenkonstinstitutionernas samarbeten hoppas jag få en god överblick över olika former av samarbeten. Intervjufrågorna vill fånga vad som händer i praktiken. Intervjувaren som ingår i det empiriska materialet är deskriptiva och breda i sin karaktär.

Jag har valt att begränsa mig till tre institutioner med hänsyn till uppsatsens begränsade omfång. Det är inga "sanningar" men det ger en bild av verksamheten. Utifrån omfångskrav har en avgränsning gjorts till att gälla scenkonst och jag har valt att avgränsa mig till samarbeten mellan kulturinstitutioner och andra aktörer i Malmö och Region Skåne under åren 2011-2015. Det är en närstudie av Region Skåne och gäller inte resten av Sverige. Studien har utgått ifrån aktuella samarbeten på framförallt Malmö Stadsteater, Skånes Dansteater och Malmö Opera

## 1.5 Metod

Jag har valt att använda flera olika kvalitativa metoder för att komma fram till en slutsats. Mina tre metoder är framförallt fallstudie, intervju och textanalys. I Rolf Ejvegårds *Vetenskaplig metod* går det att läsa att det ibland är en klok strategi att tillgripa flera metoder och tekniker. Har flera metoder och tekniker använts och indicier pekar i samma riktning, stärks undersökningens analytiska slutsatser. Den enklaste metoden är beskrivningen där man redogör hur en administration eller organisation fungerar. Vad som är viktigt avgörs av syftet med uppsatsen (Ejvegård, 2009: 34). Helheten av fallet är samarbete mellan kulturinstitutioner och andra aktörer i hela Sverige men jag kommer att "zooma" in på en del av fallet när jag tittar scenkonstinstitutioner i Malmö och Region Skåne. Genom fallstudien skapas en överblickbar bild av hur samarbete kan fungera. Tillsammans med textanalysen och intervjuerna går det att få en tydlig uppfattning om hur samarbeten i stort fungerar.

### 1.5.2 Fallstudie

I Rolf Ejvegårds *Vetenskaplig metod* står det att läsa: "Fallstudien är mycket användbar i de flesta vetenskapliga undersökningar och då som en alternativ forskningsväg tillsammans med andra metoder" (Ejvegård, 2009: 34). Johan Alvehus menar i sin bok *Skriva uppsats med kvalitativ metod* att syftet med en fallstudie helt enkelt är att ta en liten del av ett stort förlopp, med hjälp av fallet beskriva verkligheten och säga att fallet får representera verkligheten. Det stora förloppet kan vara en mångfald händelser och fallbeskrivningen blir då ett exempel taget ur mångfalden. Slutsatserna kan ses som indicier och får värde först när det finns andra indicier som pekar åt samma håll och som inhämtas genom andra forskningsmetoder: "Fallet utgör en möjlighet till att skapa realistiska beskrivningar av till exempel organisatoriska skeenden" (Alvehus 2013: 76). Fall kan delas in i delfall och då måste ett antal beslut tas om vad som ska observeras och vem som ska intervjuas. Med fallstudie som metod kommer en del avgränsningar per automatik.

Genom fallstudien får jag inblick i hur en kulturorganisation kan samarbeta och kan lyfta upp exempel samt ge en beskrivning av hur det kan gå till. I och med att jag har praktiserat på Malmö Stadsteater och Skånes Dansteater har jag förkunskaper om organisationerna som jag kan använda under skrivandet av uppsatsen. Därför har det varit naturligt att göra en fallstudie. Jag har även fortsatt att bevaka dessa institutioner efter min praktik för att få en fortsatt god inblick i hur samarbeten kan fungera.

Min roll som deltagande observatör har gett mig insyn i verksamheten och praktisk erfarenhet av arbetsmetoden. Fördelen är en god förståelse om verksamheten medan nackdelen kan vara att min objektivitet kan vara påverkad av en personlig relation till det jag ska studera. Min syn på ovan nämnda kulturinstitutioner är övervägande positiv vilket kan påverka min objektivitet.

Eftersom jag själv har arbetat med scenproduktion innan praktiken finns risk för att jag inte ser på situationen med helt klara ögon. Jag har försökt kombinera det familjära estetiska kulturperspektivet med ett antropologiskt eller hermeneutiskt meningsskapande kulturbegrepp.

### 1.5.3 Intervju

"Varför genomför man intervjuer? Ett gott skäl är att intervjuer är ett sätt att få reda på hur en annan person tänker kring och känner inför ett speciellt ämne, en viss händelse eller ett fenomen" (Alvehus 2013: 81). Steinar Kvale skriver i *Den kvalitativa forskningsintervjun* att den kvalitativa forskningsintervjun är ett oundgängligt redskap inom den kvalitativa forskningen: "Den kvalitativa forskningsintervjun söker förstå världen ur den intervjuades synvinkel, utveckla innebörden av människors erfarenhet, frilägga deras livsvärld före vetenskapliga förklaringar" (Kvale 1997: 9). Intervjun i min uppsats följer ett halvstrukturerat formulär som består av ett fåtal öppna frågor med ett bredare tema som samtalet centreras till: "Respondenten har här betydligt större möjlighet att påverka intervjuens innehåll och intervjuaren måste vara mer aktiv i sitt lyssnande och i att arbeta med följdfrågor" (Alvehus 2013: 83). Tekniskt sett är den kvalitativa forskningsintervjun halvstrukturerad, det vill säga varken ett öppet samtal eller ett strängt strukturerat frågeformulär (Kvale 1997:32). Ofta räcker det med ett fåtal teman om intervjuaren har läst på om teorin och är medveten om vad intervjun ska handla om. Att intervju någon handlar inte om att ställa någon till svars men det kräver en kritisk hållning och ett frågasättande från intervjuaren så att det som respondenten säger inte passerar passivt förbi (Alvehus 2013: 83-84). Personerna som jag har intervjuat har god insyn i samarbetsprocesser utifrån deras respektive perspektiv och yrkesroll. Frågorna har inte lämnats i förväg och intervjuerna har varat mellan 30-90 minuter. Samtliga intervjuer har varit personliga möten på informanternas respektive arbetsplats förutom intervjun med Rosi Gerlach som gjordes digitalt samt den med Anna Ekstrand som gjordes per telefon. Jag började undersökningen med två halvstrukturerade intervjuer, med producenten Jerker Pyron på Malmö Stadsteater och verksamhetsstrategen och internationella sekreteraren Ola Jacobsson på Region Skåne, men jag fann att analysen kunde vinna på att ha fler röster. Därför gjorde jag ytterligare några kortare kompletterande intervjuer med Petra Brylander som är teaterchef på Malmö Stadsteater, Rosi Gerlach som arbetar med teater utveckling på Region Skåne, Anna Ekstrand som är produktionschef på Skånes Dansteater samt Camilla Gustavsson som är producent på Malmö Opera.

Den kvalitativa forskningsintervjun är ämnesorienterad och fokuserad då två personer kan samtala om ett område som intresserar dem. Intervjuerna är deskriptiva och söker erhålla nyanserade beskrivningar om olika aspekter av den intervjuades

livsvärld (Kvale 1997: 35). Tanken med intervjuerna är i mitt fall att skapa förståelse för hur samarbeten kan fungera. Intervjuundersökningen har genomgått olika stadier från tematisering utifrån syftet av undersökningen och därefter planering, intervju, utskrift, analys och verifiering. Verifiering är intervjuresultatets generaliserbarhet, reliabilitet och validitet. Reliabilitet avser om resultatet är upprepningsbart och validitet till om intervjuundersökningen undersöker vad som var avsett att undersökas (Kvale 1997:85).

Eftersom jag har intervjuat ett begränsat antal personer går det inte att generalisera mina antaganden till att gälla allas verklighet. Den förenklade bild som jag återger gäller endast de specifika fall som återges i denna kandidatuppsats. De samarbeten jag har studerat har skett mellan 2011-2015. Kulturplanen jag har utgått ifrån gäller samma tidsperiod.

Informanterna har genom sin medverkan gett sitt godkännande till att deras namn inte behöver anonymiseras i samband med uppsatsens presentation och ger sitt medgivande att uppgifterna som framkommit i intervjun får redovisas.

#### **1.5.4 Textanalys**

Som en tredje metod har kvalitativ textanalys använts i uppsatsen. Genom att närläsa kulturpolitiska strategier och liknande texter har centrala delar av innehållet, som rör samarbeten och samverkan, lyfts fram ur sin kontext. Textanalysen skapar tillsammans med intervjudelen en holistisk bild som stärker förankringen mellan material, syfte och de kulturpolitiska utgångspunkterna, vilket är ett validitetsargument.

Istället för att lägga tonvikten på mätmetoder reflekteras giltighet, vilket är vad ordet validitet betyder. "Ett sätt att förhålla sig till kvalitetsbegreppet i kvalitativ forskning är att lägga fokus på forskningsresultatets praktiska användbarhet" (Alvehus 2013: 123). Resultat och slutsatser grundas på ett metodiskt arbete med datainsamling och analyser som kontrolleras och ifrågasätts. Genom att teoretiskt problematisera det fenomen som undersöks går det att komma åt och belysa det från flera synvinklar (Alvehus 2013: 123).

## **1.6 Material**

Det otryckta materialet består av intervjuer med sex olika personer som har olika erfarenhet av samarbete inom scenkonst. Fyra av intervjuerna skedde vid personliga

möten, en gjordes via telefon och en via mejl med kompletteringar per telefon. Två av intervjuerna är inspelade samt transkriberade och samtliga finns nedskrivna, utskrivna och är digitalt sparade. Det empiriska materialet presenteras, kommenteras och tolkas av mig i analysdelen. Empirin kommer också sättas i ett kulturadministrativt sammanhang med utgångspunkt från litteratur om ekonomisering av kultur samt utifrån teorier som bygger på Bourdieus terminologi om fält och symboliskt kapital. Olika former av samarbetsprojekt beskrivs och sätts i samband med de teorier som presenteras i uppsatsen.

## 1.7 Tidigare forskning

Det tryckta materialet består av böcker av författare som Aronsson, Bjälesjö & Johansson, Jostein Griplund samt Emma Stenström som berör kulturekonomi och kulturadministration. Det empiriska materialet sätts på så sätt in i ett kulturadministrativt perspektiv med fokus på litteratur som handlar om ekonomisering av kultur. Från Lars Lindkvist & Erika Månsson har jag hämtat uppgifter om Cultural planning och från Broady & Palme samt Bourdieus teorier om fält och kapital. Jag har inte hittat någon forskning som handlar om kulturlivet och samarbete som har kunnat besvara mina frågeställningar angående samarbete. Var kan jag då placera mitt ämne? Det finns ingen tydlig överblick för de tendenser som råder vid samverkan. Därför har jag valt att sätta in min studie i samhällsvetenskapligt kontext. Mitt ämne har förankring i den kulturpolitik som förs i regionen. Jag har utgått ifrån ett kulturekonomiskt perspektiv med begrepp som *arts management* och *Cultural planning*. Arts management är en beteckning på ett företagsekonomiskt fält som sysselsätter sig med olika aspekter av ledning och organisation inom konstnärliga organisationer. Ofta sammanfaller arts management med kulturpolitiska områden (Stenström 2000:150).

Cultural planning är en metod som i mångt och mycket påminner om traditionellt arbete med regional utveckling. Det är samhällsutveckling med kulturella förtecken och ett medborgarperspektiv som berör kulturella resurser och kulturens betydelse. I korthet går metoden ut på att göra en kartläggning av kulturella resurser i bred bemärkelse där såväl kvalitativa som kvantitativa metoder använts. För att överleva måste regionen arbeta med tillväxtfrågor och utveckling. Kulturen har därmed fått en ny

uppgift i samhället. Ekonomiprofessor Lars Lindkvist har skrivit om fenomenet i sin rapport, *Culture planning- om att se på en plats med nya glasögon* och menar att ett rikt kulturutbud på en plats länge har ansetts vara en viktig faktor för att locka till sig unga människor och företag till en region (Lindkvist & Månsson 2008:1). Den amerikanska forskaren Richard Florida, som analyserar stadssamhället utifrån sociala och ekonomiska teorier, är upphovsman till begreppet "den kreativa klassen". I boken *Cities and the Creative Class*, beskriver han den nya klassen som har kreativitet som sitt främsta redskap i det moderna samhället (Florida, 2005:34). Kopplingen mellan kultur, kreativitet och tillväxt för regioner och platser är centralt, enligt Florida. Lars Aronsson är professor i kulturgeografi och har forskat om regional utveckling. Han menar att utvecklingspotentialen i en regions ekonomi är beroende av det kulturella kapitalet som utgör den kreativa kraften för tillväxt. "Den kreativa klassen" attraheras av en pittoresk miljö med konst, musik, upplevelser och mångfald (Aronsson, 2007:30). Cultural planning är sålunda inte skapat utifrån begreppet "kultur som konst" utan via en uppsättning av kulturella resurser med betydande bredd. Metoden skär igenom gränserna för den offentliga sektorn, den privata marknaden och det civila samhället. Den kopplar konst och kultur till i stort sett alla delar av det politiska fältet. I arbetssättet ingår också en stark vilja att motverka social utslagning (Lindkvist & Månsson 2008:2). Samhället har blivit alltmer komplicerat när det gäller att organisera resurser och för att överleva krävs ett bra nätverk att luta sig emot. Både staten och regionen vill stimulera, reglera samt koordinera förutsättningar och resurser så att kulturaktörer ska samarbeta mer. Den här studien kommer att fokusera mest på hur regionen styr och uppmuntrar samarbeten.

I Fornäs bok *Kultur* klargörs definitionen av begreppet kultur. Som jag nämnde inledningsvis har jag utgått från ett estetiskt kulturperspektiv, i betydelsen kultur som konst, när jag har studerat samarbeten på kulturinstitutionerna. Från mitten av 1900-talet har åtskiljandet mellan kultur och övrigt samhälle ifrågasatts men den konstnärliga institutionen som sådan har överlevt. Dock fortsätter institutionerna att försvara sina gränser mot de rättsliga, politiska och kommersiella sfärerna.

"Tendenser till kulturalisering kan i högsta grad iakttas på det estetiska och institutionella kulturbegreppets nivå. Här handlar det om en särskild sektor i samhället och gränserna mellan kulturella, sociala och ekonomiska dimensioner av samhällslivet har kontinuerligt utmanats och omtolkats" (Fornäs, 2012: 24-25).



Alvehus, Ejvegård och Kvale har använts till uppsatsen metod. Därutöver har jag studerat regionala och nationella kulturplaner, styrdokument, rapporter, artiklar från regering och myndigheter, kulturpolitiska utredningar och samverkansmodeller som rör samarbete inom kulturområdet. Jag har framför allt hämtat fakta om samarbete och samverkan från *Regional kulturplan för Skåne, Kulturnämndens verksamhetsplan och budget 2015*, Malmö Kulturförvaltningens rapport *Malmökulturen 2012* och *Utvecklingsplan för scenkonst i Skåne*.

Jostein Gripsrud är professor i mediakunskap vilket är en disciplin som förenar en rad olika ämnes- och forskningstraditioner, både humanistiska och samhällsvetenskapliga. I hans bok *Mediekultur och mediesamhälle* har jag hämtat information kring hans argumentation om produktionsledet, avsändarna, som har en speciell maktställning i mediernas kommunikationsprocess. Gripsrud använder bland annat Bourdieu som förgrundsgestalt för att förstå produktions- och publiksidan med hjälp av hans sociologiska begrepp och perspektiv. Han menar att Bourdieu har varit inflytelserik inom gränsområdena där sociologin möter estetiken och kring ekonomiska, politiska och kulturella processer inom massmedia (Gripsrud 2004: 90).

## 1.8 Teori

Jag har valt ett utgå ifrån en kultursociologisk teori med utgångspunkt från Bourdieu i mina frågeställningar. En teori kan utvecklas genom kritisk reflektion av det existerande ramverket. Genom att bryta ner researchen i ett fältarbete går det att hitta något oväntat. Mats Alvesson och Dan Kärreman skriver, i sin artikel *Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development*, att man ska vara nyfiken på det som sticker ut eller är annorlunda när man studerar ett empiriskt material (Alvesson & Kärreman, 2007: 1265). Jag har därför försökt att ha en öppen attityd genom att ställa kritiska frågor till det empiriska materialet. Under praktiken försökte jag sätta in arbetsuppgifterna på teatern med de kunskaper som jag har fått genom mina studier i kulturadministration. Det har skett genom att ha med mig frågeställningar som jag har använt mig av vid mötet med personalen på teatern. Moment från studierna i kulturadministration har kommit väl tillpass som projektledning och marknadsföring men även förståelsen för vilken kontext verksamheten verkar i ur ett kulturadministrativt perspektiv.

### 1.8.2 Cultural planning

Kulturinstitutionerna är ett led i den kulturpolitik som förs på såväl nationell som regional nivå. Genom regionala kulturplaner kan samarbete och samverkan uppmuntras. Samarbete kan vara ett mål i en kulturstrategi för att stimulera utveckling. Genom att tillföra extra medel till ett specifikt område, som till exempel kultur för barn och unga, kan specifika området stimuleras. I arbetet med att nå de regionala kulturpolitiska målen i Skåne finns nio strategiska mål. Två av dem handlar om samarbete och samverkan. Det ena målet är ökad samverkan mellan kultur och andra samhälls- och politikområden och det andra målet är stimulans av det interregionala, internationella och internationella samarbetet (Regionalkulturplan för Skåne 2013-2015:7-8). Lindkvist & Månsson beskriver hur Cultural planning har använts i Södra Småland. Alla organisationer som får stöd från Regionförbundet södra Småland måste arbeta i linje med kulturstrategin. Omöjliga möten är ett begrepp som man uppfunnit för att stimulera otraditionella samarbeten. Organisationerna tvingas samarbeta med någon part som de inte har någon naturlig koppling till för att nya idéer ska födas (Lindkvist & Månsson 2007:9).

Cultural planning är en metod som används för att utveckla regioner och kännetecknas av en bred definition av kulturbegreppet. Kultur ses som en integrerad del av politiken för regional utveckling och har fokus på medborgarperspektivet och på den unika platsen. Otraditionella metoder kan användas för att kartlägga kulturella resurser i bred bemärkelse och utmanas av rådande föreställningar (Lindkvist & Månsson 2008:1). Cultural planning utgår från en bredare definition och ser inte bara på kultur som konst. Det kulturbegrepp som tillämpas är snarare det antropologiska där kultur ses som sätt att leva. Målet med Cultural planning är att hitta det unika med en plats och utveckla det för att på så sätt förhoppningsvis växa och utvecklas som region (Lindkvist & Månsson 2008:5). I *Kulturens nya vägar. Kultur, kulturpolitik och kulturutveckling i Sverige* menar Sven Nilsson att Cultural planning fungerar mer som identitetspolitik än som konstpolitik. Det handlar om att utveckla det som kännetecknar en plats för att därmed skapa en starkare identitet (Nilsson, 2003: 280).

I Malmö kulturnämnds verksamhetsplan står det att samverkan mellan olika samhälls- och politikområden är ett verktyg för att med hjälp av kulturpolitiken bidra till utveckling i alla delar av samhället. Kulturens roll inom vård, skola, näringsliv och samhällsplanering ska lyftas och utvecklas med aktörer som ansvarar för utvecklingen inom dessa områden (*Kulturnämndens verksamhetsplan och budget 2015*,

1.1.5). Genom samarbete, inom och utanför regionen, ska nätverk utvecklas som ska leda till regional utveckling:

”Kulturnämnden ser det som angeläget att skapa resurser och utveckla kompetens för att öka internationellt samarbete. Betydelsen av att kulturpolitiskt öppna mot närområdet och övriga Europa är centralt för Skåne, där de internationella kontakterna är många och viktiga. Det internationella samarbetet bedöms kunna utvecklas baserat på landstingen och regionernas kulturpolitiska nätverk som inleddes under 2013. Då initierades ett arbete kring en eventuell framtida sydsvensk storregion och kulturnämnden har representanter i arbetet som sker i samverkan med berörda landsting/regioner” (*Kulturnämndens verksamhetsplan och budget 2015, 1.1.7*).

### **1.8.3 Arts management**

För att förstå samarbete ur ett kulturadministrativt perspektiv har jag använt mig av teorier hämtade från Emma Stenströms bok *Konstiga företag*. Hon menar att konsten och företagande ofta har setts som varandras motsatser. Kulturens mål har i Sverige traditionellt sett inte varit att skapa vinst. Men de grundläggande föreställningarna har förändrats med en uppluckring av gränserna mellan konst och företag som följd. En förskjutning i föreställningarna har trätt fram med en estetisering av företag och en ekonomisering av konsten (Stenström 2008:24). I mångt och mycket handlar det om ett språkbruk som fångar föreställningarna: konst och företag beskrivs i olika språkdräkter. När det talas om konst används ett romantiskt språkbruk medan företag beskrivs med rationalismens språkdräkt. Dessa språkbruk lever kvar men har börjat blandas. Företag nämns i termer av estetik, upplevelser och kreativitet. Även om konsten inte har förändrats, skrivs och talas det om konstnärliga organisationer i termer av arbetstillfällen, omsättning, strategier och marknadsföring (Stenström 2008: 175). ”Arts management” är beteckningen på ett företagsekonomiskt fält som sysselsätter sig med olika aspekter av ledning och organisation inom främst konstnärliga organisationer. Det kan handla om allt möjligt: finansiering, ekonomisk styrning, marknadsföring, strategi, arbete, organisation och ledarskap. Ofta sammanfaller ”art management” delvis med det kulturpolitiska området. Forskningen handlar om att skapa bättre förutsättningar för konst samt kultur och bygger på en samordning av ekonomi och kultur (Stenström 2008:150). Enligt forskningen på fältet kräver framför allt scenkonsten speciella

ledningsverktyg. Marknadsföringen av konst måste bli en del av skapandet istället för att komma efteråt. Konsten är produktstyrd och skapandet av konst styrs inte av marknadens efterfrågan. Bakom detta ligger idén om konstens autonomi att vara fri och obunden och helst bortom alla kommersiella krav. Inom andra verksamheter är det inte ovanligt att man först tar reda på hur efterfrågan ser ut och därefter skapar produkter som ligger i linje med önskemålen (Stenström 2008:155).

#### **1.8.4 Bourdieus symboliska kapital och fält**

En som har betonat det komplementära med konst och företag i den moderna kulturen är Pierre Bourdieu. När Bourdieu beskriver det konstnärliga fältet menar han att det fungerar som en spegelbild av företagsfältet. Inom det konstnärliga fältet finns en oskriven lag, där det gäller att inte erkänna en strävan efter ekonomisk vinning. Trots skillnaderna dem emellan utgör också konstnärerna och företagen eliten i samhället. De som besitter det ekonomiska respektive kulturella kapitalet ingår allianser med varandra (Stenström 2008: 48).

Några viktiga begrepp i Bourdieus begreppsarsenal är symboliskt kapital, habitus och fält. Jag har valt att fokusera på symboliskt kapital och fält. Begreppet habitus är en produkt av vår socialisation och har med våra individuella och kollektiva vanor att göra som befästes genom historisk upprepning (Gripsrud: 2004:95). Habitus utgör vår position i samhället och är en förklaring till att en mänsklig handling kan vara målinriktad utan att den handlande har målet klart för sig. Begreppet bidrar till att förklara varför en människa kan betraktas som utomstående (Bourdieu 1991: 9-10).

I *Kultur och kritik* menar Bourdieu att symboliskt kapital har att göra med det sociala nätverk som människor befinner sig i, det som av sociala grupper igenkänns som värdefullt och erkänns värde. Det är något annat än det ekonomiska kapitalet och framför allt gällande för kulturellt kapital. Har någon kulturellt kapital kan denna öka detta på en marknad. Det kulturella kapitalet kan bytas ut mot andra tillgångar som makt eller inkomster. Det relateras till de härskande idéerna som finns i ett samhälle, vilket har att göra med den ekonomiska och politiska makten (Bourdieu, 1991: 9-10). Jag har valt att använda Bourdieus teorier för att hans begrepp belyser intressanta relationer inom ett socialt nätverk. Begreppen visar vilka tillgångar som betraktas som attraktiva och ger en förståelse för varför ett samarbete uppkommer.

Bourdieu's forskning kan inte direkt översättas till svenska förhållanden och traditioner men han har under sin karriär understrukit vikten av empirisk forskning och har tillsammans med sina medarbetare införskaffat originell och intressant empiri (Bourdieu, 1991:7-9). I *Pierre Bourdieus kultur- och utbildningssociologi. En introduktion* skriver Broady och Palme att med kulturellt kapital avser Bourdieu en bred kulturell kompetens som innebär en förmåga att urskilja och behärska det referenssystem som den erkända konsten är en del av (Broady & Palme 1984:35).

Ett fält utgör ett gemensamt värdesystem för människor som befinner sig i institutionella sammanhang. Det kan vara en konstnärlig grupp med sina egna lagar och gemensamma intressen och kan ses ur ett samhällsperspektiv. Ett fälts struktur är ett tillstånd i styrkeförhållande mellan aktörerna eller mellan de institutioner som är engagerade i kampen. Inom varje fält finns en kamp om de intressen som finns där och nykomlingar måste förstå spelets regler (Bourdieu 1984: 127-130). Enligt fältteorin kan fältet inte förstås som enbart ett aggregat av delar utan som ett relationssystem – ett system av kraftrelationer. Inom samhällskunskap är det möjligt att forska och analysera i termer av ekonomiska fält, politiska fält och kulturella fält. Ett socialt fält i Bourdieus mening existerar när en avgränsad grupp människor och institutioner strider om något som är gemensamt för dem. Som ett exempel kan nämnas det som jag vill beteckna som scenkonstfältet. Personer befinner sig i institutionella sammanhang, tidningsredaktioner, teatrar, vetenskapliga institutioner, utbildningssystem, akademier med mera. Det som står på spel är till exempel smak, erkännande och rätten att bedöma. (Bourdieu 1991:11-12). Ett samarbete kan ses som ett kraftfält och kan verka på personnivå eller institutionell nivå. Samarbetspartners kan bilda ett fält och genom sitt gemensamma symboliska kapital stärka sin makt och sitt inflytande. Samarbetet kan ske för att få fördelar och för att höja aktörernas status. Det sociala kapitalet är en viktig tillgång som kan innehålla ett nätverk bestående av vänner, bekanta och förbindelser. Det är ett kapital som kan vara nyckeln till resurser och som kan växa om nätverket utnyttjas fördelaktigt genom att samarbeta med rätt människor.

För att fältet ska fungera krävs insatser av människor som är beredda att spela spelet, beroende på det habitus som förutsätter att de erkänner spelets och insatsernas inneboende lagar. Fält har mindre synliga egenskaper och alla människor som är engagerade i ett fält har vissa fundamentala gemensamma intressen som är knutna till fältets existens (Bourdieu 1984: 127-130). För att ingå i ett

nätverk/samarbete eller ett fält måste du som aktör ha rätt kapital och förstå spelets regler. Den som inte kan eller är beredd på att spela spelets regler hamnar utanför fältet.

I praktiken finns det olika typer av publik, något som kan få konsekvenser för strategier och marknadsföring inom ett fält. Efter att noggrant ha studerat publiken, är en av Bourdieus slutsatser att det krävs kulturell kompetens för att förstå konst. Ett konstverk har mening och intresse för den som besitter kulturell kompetens (Stenström 2008:157). Det krävs vissa koder för att förstå och tolka ett konstnärligt verks mening. Bourdieus teorier förekommer i olika texter som jag har valt att referera till. De olika bilderna av Bourdieu, från olika författare, visar på hur användbara hans teorier är för att reflektera över kunskapsteoretiska och filosofiska frågeställningar som samhällskunskapen berörs av.

Sammanfattningsvis kan sägas att liknelser mellan konst och ledarskap har både en individuell och en kollektiv dimension. Dels ska ledaren vara originell och nyskapande som individ, dels ska hen plocka fram sina medarbetares kreativitet och begåvning. Samordning och styrning av organisationen ska ske via känslor, värderingar och visioner. I praktiken handlar det om att kombinera det rationella med det intuitiva (Stenström 2008: 109-111). Francois Colbert menar att det utmärkande för en konstnärlig organisation är att fundamentet alltid är den konstnärliga visionen. (Stenström 2008: 150-158). Många har konstaterat att konst skapas i en kontext där många aktörer samverkar. Ur ett demokratiskt perspektiv är samarbete och nätverk inkluderande.

## **2. Analys**

I detta avsnitt kommer det empiriska materialet att redogöras. Viktiga delar av intervjuerna kommer att presenteras med citat från informanterna. Empirin kommer att vägas mot det teoretiska ramverket som skapar en grund för reflektion och analys om hur samarbete kan fungera. Jag kommer att utgå från frågeställningarna som presenterades under syfte och relatera till några av de samarbeten som jag nämnde under rubriken förutsättningar. För att förstå hur ett samarbete fungerar har jag bitt informanterna att beskriva olika samarbeten och berätta hur och varför samarbete har uppstått. Som tidigare nämnts kommer jag att utgå ifrån Malmö Stadsteater (MST), Skånes Dansteater (SDT) samt Malmö Opera (MO).

## 2.2 Vad är det för slags samarbeten som finns och varför görs de?

Det finns många anledningar till varför ett samarbete inleds. I de flesta fall är det institutionen som beslutar över valet av samarbetspartner men det händer även att kulturfinansiärer föreslår ett samarbete som ligger i fas med den kulturpolitik som förs. Region Skåne har tagit initiativet till att utveckla ett samarbete mellan Malmö Stadsteater och Helsingborgs Stadsteater gällande arbetet med barn och unga samt turnéverksamhet. Enligt regionen arbetar teatrarna med olika inriktningar. Genom samarbetet hoppas regionen på en kunskapsöverföring och därmed en snabbare utveckling med nya initiativ. Rosi Gerlach arbetar på Kultur Skåne som teaterutvecklare, vilket innebär att stärka scenkonstens ställning i regionen. Hon ska ha en överblick av teatern regionalt, nationellt och internationellt för att möjliggöra ett strategiskt utvecklingsarbete med kunskapsbyggnad som bas. Konkret innebär det att handlägga ansökningar och redovisningar avseende verksamhetsbidrag och utvecklingsbidrag. Hon arbetar med att underlätta samordning och samarbeten för verksamheter genom att identifiera brister och effektiviseringsmöjligheter. Gerlach är förvaltningens sakkunniga person avseende teater och ansvarar för utredningar, analyser och rapporter som beställs för att nämnden ska fatta rätt beslut. Så här beskriver hon regionens samarbeten:

Samarbete kan ske mellan olika scenkonstinstitutioner, mellan en institution och fri grupp eller mellan scenkonstinstitution/ fri grupp och kommunen. Målet för samarbete är att uppnå hållbar utveckling och långsiktighet. Verksamheter blir förankrade och stabila i området och får därmed en ökad spridning. (intervju med Gerlach, 2015)

Generellt ses samarbete som en väg till kunskapsbyte och effektivisering av ekonomi. Gerlach menar att genom samarbete sprids verksamheter och även arbetsmarknaden vilket leder till en produktionsförmedling och kompetensutveckling. Konstnärlig verksamhet anses här behöva företagsekonomiskt tänkande för att utvecklas. Estetisering och ekonomisering närmar sig varandra i enlighet med "arts management" teorin. (Stenström, 2008: 172). Som nämnts tidigare är den svenska institutionsteatern ett exempel på hur företagstänkandet har influerat konsten och kulturen. Det finns en ökning av antalet teatrar som är organiserade i aktiebolag (Malmö Stadsteater AB och Malmö Opera AB är två exempel) och en ökning av språkbruk, modeller och metoder som näringslivet använder sig av. Men olikheterna mellan näringslivet och konstnärliga

institutioner är stora. I näringslivet är det marknadsföringsavdelningen som styr produktens utseende medan det i en konstnärlig verksamhet är tvärtom. Det är produkten som styr marknadsavdelningen. Föreställningens syfte, innehåll och form samt den konstnärliga linjen måste vara det som präglar hur pengar räknas (Stenström, 2008:141).

Det är vanligt att en organisation kontaktar någon av institutionerna med förslag på samarbete. Om institutionen tycker att en idé låter intressant och passar in i teaterns utbud kan det leda till ett nytt samarbetsprojekt. Teaterchefer träffas även i olika forum och nätverk där idéer till samproduktioner kan uppstå. Så här berättar producenten Camilla Gustafsson om några av MOs samarbeten:

Om ett år ska vi sätta upp musikalen *Billy Elliot* på MO. Det kommer att bli ett samarbete med Stockholm Stadsteater. Det är ett sätt att tjäna pengar genom att dela på kostnaderna. Men för en producent tar ett samarbete mer tid än att producera en föreställning i det egna huset. Föreställningen kommer att spelas både här och i Stockholm. MO har även ett pågående samarbete med Helsingborgs Stadsteater med föreställningen *My fair lady*. Vi är trångbodda här och kan genom samarbetet få tillgång till deras lokaler, verkstadstimmar och tekniska personal i utbyte mot vår kompetens och våra resurser. Samarbete är en slags affärsuppställning där ett avtal skrivs men det måste bygga på resurser och kompetens. Det går inte att hålla på sitt i ett samarbete. (Intervju med Gustafsson:2015)

Ibland kan ett samarbete kosta institutionen både pengar och resurser utan att ge så mycket tillbaka förutom "good will". Institutionen kan välja att samarbeta med någon för den goda sakens skull. I Dialogprojektet på Skånes Dansteater har samarbeten knutits till olika organisationer och studieförbund som arbetar med funktionsnedsatta. Så här berättar produktionschefen Anna Ekstrand om Dansteaterns samarbete:

Det finns olika anledningar till varför ett samarbete startar. Ibland knyts en kontakt via en workshop. Det finns inget från A till B, det är ett nätverk och ett samarbete uppstår om det finns en grupp som är intressant. Det finns olika vägar till samarbete som kan växa om det finns ett bra förslag på samarbetspartner. Dialog är ett nätverk som har vuxit. Melody Putu, som är vår pedagog med de funktionsnedsatta, kan vara en del av projektets framgång. En viss pedagog kan vara viktig för ett projekts utveckling. (intervju Ekstrand, 2015)



Här betonas vikten av ett nätverk för att ett samarbete ska uppstå. Nätverken som institutionerna befinner sig i kan ses som ett symboliskt kapital. Personalen kan ha ett värde som är viktigt för verksamheten. Kompetensen inom scenkonstinstitutionerna är hög och ett värdefullt kapital för organisationen. Det är en resurs som kan användas inom det konstnärliga fältet och som kan förmeras på en marknad. En vanlig anledning till samarbete är för att låna resurser av varandra. Malmö Stadsteater, Malmö Opera och Skånes Dansteater lånar ofta kompetenser av varandra. Det kan vara i form av en person, grupper eller av hela organisationer. Anledningen är dels att de har en gemensam historia och dels för att det ger institutionerna en ökad bredd i utbudet till en låg kostnad. Så här säger Ekstrand om samarbete:

Vårt samarbete med Operan är en kvarleva från när Dansteatern var en del av Operan. Samarbetet finns kvar efter splittringen då Dansteatern bröt sig loss från Operan. Det är ett gammalt samarbete som känns smart och genererar mycket för en liten peng. Varje år gör vi föreställningar tillsammans med dansare från oss och musiker från Operan. Operan handhar extrapengar för ändamålet och vi arbetar sida vid sida. Det finns ett syskonförhållande och vi samarbetar även administrativt med löneutbetalningar, postservice och verkstäder. (intervju Ekstrand, 2015)

I den regionala kulturplanen står det att den regionala samverkan kring kulturpolitiska prioriteringar syftar till att utveckla kulturen i Skåne. Detta ska ske genom att stärka medborgarperspektivet, tydliggöra rollfördelning och resursbehov, underlätta interkommunal samverkan i kulturfrågor, synliggöra regionala och kommunala prioriteringar samt ge utrymme för asymmetri och flexibilitet i arbetssätt och prioriteringar. Kommunerna har de stora resurserna för den offentligt finansierade kulturen med regionala kulturinstitutioner. Genom att vitalisera kulturlivet kan resurser utnyttjas bättre. Kulturplanen utgör en plattform för att lyfta fram insatser i internationella samarbeten som till exempel inom EU-finansierade projekt som kan attrahera annan finansiering (Regional kulturplan för Skåne 2013-2015, sid 24). Den breda definitionen av kulturbegreppet som används är antropologisk och ligger i fas med synen på kultur i Cultural planning. Kulturen ses som ett medel för att utveckla regionen och skapa en starkare identitet. Det internationella samarbetet bedöms kunna utveckla det kulturpolitiska nätverket utanför regionens gränser och därmed finna viktiga

kontakter utanför landets gränser (*Kulturnämndens verksamhetsplan och budget 2015, 1.1.7*). Scenkonstinstitutionerna ansvarar själva över sin repertoar och för att tillgodose behovet av scenkonst på respektive scen. Den konstnärliga ambitionen är hög liksom nivån på organisationen. Men för att fullfölja sin uppgift måste de följa de övergripande kulturpolitiska mål som gäller på det nationella och regionala planet. På så sätt måste de ta in de kulturpolitiska målen i sin repertoar. Kulturnämnden har ansvar för styrningen av Malmö Stadsteater AB när det gäller de övergripande kulturpolitiska målen och när det gäller den övergripande organisationen och ekonomiska frågor med bäring på de kulturpolitiska målen. MST drivs inte i vinstsyfte och måste hålla sig inom ramen för de ekonomiska medel som tilldelats i budgeten (Malmö Statsteaters årsredovisning 2014:46). För att göra någonting utöver sin budget behöver de söka andra lösningar. Samarbete blir därmed ett sätt att öka mervärdet på teatern.

### **2.3 Vad finns det för vinster med att samarbeta?**

Samtliga scenkonstinstitutioner såg samarbete som något övervägande positivt. Det är en viktig förutsättning för institutionens utveckling. Samarbete ger möjligheter till nya konstnärliga uttryck och kompetenser. Mervärdet betonas som viktigt, att kunna göra något som normalt inte kan göras, i en större skala och med nya målgrupper i fokus. Ibland kan samarbete vara ett kriterium för att få bidrag till ett projekt. Producenten Jerker Pyron på MST berättar om samarbetet kring föreställningen *Vilja väl*:

Det är ett samarbete med stiftelsen *Framtidsgenerationen* som finansieras med hjälp av sponsring från *Postkod Lotteriets Kulturstiftelse*. MST hade inte fått tillgång till pengarna utan samarbetet med stiftelsen. Teatern har skött produktionen och når genom samarbetet gymnasieungdomar i andra kommuner. Pjäsen har varit en del i en större satsning och det har varit mycket kringaktiviteter runt pjäsen som Julia Brandelius och Kenan Ganic på *Framtidsgenerationen* har skött. En seriebok har producerats, ungdomar har engagerats genom att de har fått berätta sin historia och teaterpedagoger har varit ute och arbetat med materialet. Luciano Autudillo och Daniel Sachs från stiftelsen *Framtidsgenerationen* tog först kontakt med Petra Brylander eftersom de ansåg att teater kan vara ett verktyg i förändringsarbete. Samhället har fått ett tuffare klimat med ökade klyftor och *Framtidsgenerationen* arbetar för ett öppnare och framåtblickande samhälle. (Intervju Pyron, 2015)

Genom samarbetet uppnås flera effekter såsom ett samhällsengagemang, marknadsföring till nya målgrupper, nya samarbetspartners och pengar till en ny föreställning. Scenkonstinstitutionerna poängterar vikten av ett ökat konstnärligt värde som ligger i fas med idén om konstens autonomi, vilket Stenström berör i sin forskning. Skapandet får inte styras av marknaden utan istället måste marknadsföringen av konst bli en del av skapandet. Balansgången mellan spänning och krav kan ibland vara hårfin. Samarbete kräver mycket från samtliga parter och kan ibland vara både tids- och resurskrävande. Olika organisationer och system ska länkas samman. Det går inte att reglera allt och ofta blir samarbeten dyrare än vad som var tänkt. Men med erfarenhet går det smidigare om båda parterna tänker proaktivt. Det gäller att ha samma fokus och vara tydliga med att skriva avtal om vad som gäller för att alla parter ska bli nöjda. Om den ena organisationen inte känner sig nöjd efter ett samarbete känns det som ett misslyckande. En god kommunikation och bra avtalsarbeten underlättar onödiga missförstånd.

Ökade värden kan vara kompetensutveckling för personalen, konstnärlig vinning, breddat nätverk, delade kostnader och ökad marknadsföring mot nya målgrupper. Att dela kostnader och låna kompetenser ger möjligheter till att göra större produktioner. Vid förra årets uppsättning av Cabaret delade MO och MST inte bara på kostnader och resurser utan även på rättigheterna till pjäsen. Så här berättar Brylander om föreställningen:

När vi hade 70-års jubileum ville vi göra Cabaret, men Operan satt på rättigheterna. Vi frågade om vi kunde samarbeta och de sa ja. Vi hade kompetensen i våra skådespelare och de hade kompetensen i musikerna. Det blev en turné i regionen, vilket var roligt och en bra erfarenhet för skådespelarna. Turnélivet innebär så olika spelförutsättningar och kan vara olika beroende på konstform. Teatern tänker inte likadant som musiken. Operan turnerar mer än oss och vi lärde oss mycket under vägen. (Brylander, intervju 2015)

Brylander menar här att samarbete kan leda till ett nytt nätverk med nya publikmålgrupper för institutionens marknadsföring. Genom att samarbeta regionalt, nationellt eller internationellt sprids kontaktytorna och ett större nätverk skapar nya möjligheter. Att lära känna nya människor och hamna i nya situationer kan vara utvecklande för personalen och verksamheten. Under nästan tre år genomfördes samarbetsprojektet *Bastard- en familjesaga* mellan Malmö Stadsteater, teatergruppen

Teater Får 302 från Danmark och teatergruppen Vesturport samt Reykjavik Stadsteater från Island. Så här berättar Brylander om samarbetet:

Fyra teatrar från tre olika länder med tre språk och ett pjäskoncept arbetade fram föreställningen. Det var utvecklande för teatern att lämna våra lokaler och jobba tillsammans med människor från en annan kultur och kunna förstå varandra fast vi talar olika språk. Det som känns lite otryggt kan vara utvecklande och ge en ny konstnärlig kompetens. Vi har en bra kapacitet och gör det vi är bra på. Ett gott självförtroende gör att vi inte är rädda. Det är utvecklande med samarbete och vi kan ta eventuella missförstånd som uppstår. Förändringar på teatern har stärkt arbetsplatsen, teaterns varumärke och självförtroende genom att arbeta med andra former. Det finns ett resultat med samarbetet i en premiär och det är en poäng. (Brylander, intervju 2015)

Region Skånes kulturnämnd vill stärka samverkan på bred front och därför lyfter Region Skåne in hela det kulturpolitiska uppdraget i en dialog. Utvecklingsambitioner, snarare än var pengarna kommer ifrån, är i fokus för kultursamverkansmodellen i Skåne. Samverkan mellan kommunerna och Region Skåne ger utrymme för satsningar som är anpassade efter både lokala och regionala förutsättningar och ambitioner. På så sätt kan de samlade resurserna på lokal, regional och statlig nivå utnyttjas bättre och den enskilda kulturen kan få mer för pengarna. (Kultursamverkansmodellen på Region Skånes hemsida; [utveckling.skane.se](http://utveckling.skane.se))

#### **2.4 Varför är kulturfinansiärer och kulturstrategier intresserade av att institutionerna ska samarbeta?**

I många kulturpolitiska dokument framställs samarbete som en målsättning, något positivt och berikande för regionen. Uppfattningen hos scenkonstinstitutionerna är att kulturpolitikerna vill få ut mer för pengarna och sprida kulturen geografiskt. Det kan bidra till en spinn-off effekt, involvera fler människor i de olika kommunerna och få fart på arbetsmarknaden. Genom att använda gemensamma resurser, komma åt kompetenser och hitta smarta lösningar ska vinster göras. Att skaffa nya kontakter och öppna upp mot omvärlden ses som en möjlighet för utveckling. Men uppfattningen hos institutionerna är att det inte blir billigare att samarbeta. Brylander menar att det snarare kan vara tvärtom:

Kulturpolitikerna tror att det går att tjäna pengar på att samarbeta. Det gör det inte. Det kan liknas vid att köpa och byta en klänning. Om vi köper en klänning och byter den med varandra skulle det funka men som det är nu, köper vi varsin och byter sedan. Det är ont om pengar och politikerna önskar en större rörlighet. De tror att genom samarbete blir det en ekonomisk effekt. Det givande med samarbete för oss är att bredda uttrycket för publiken. Det kan vi göra om vi samarbetar med institutioner eller grupper som har något annat än vi. Många tror att man tjänar pengar på samarbete men det kostar mycket. Vi breddar repertoaren och kompetensen och kan ändra värden. Våra visioner är att ta oss över sundet och vi har redan tagit hit team från England och Tyskland. SDT och MO arbetar ofta så men det är svårare för oss som jobbar med språk och tal. (Brylander, intervju 2015)

På Skånes Dansteater tror Ekstrand att samarbetsprojekt kommer att öka i framtiden men poängterar vikten av att hålla en hög konstnärlig kvalitet.

Kulturfinansiärer ser en vinst med samarbete då pengarna används på ett smart sätt. Samarbete ligger i tiden och ses som något positivt och relevant. Det kommer bli mer samarbete framöver, tror jag. Det bidrar till ett utbyte av kompetens som till exempel mellan SDT och MO. Genom samarbete kan vi göra föreställningar vi annars inte hade kunnat göra. Samarbete kring organisation genererar mycket till en låg kostnad. Målsättningen är att kultursektorn ska vara bred och nå många. Det får inte vara för exklusivt. Det är samma tanke som många ideella organisationer har. Vi är en stark organisation och vi vet vilka värderingar vi har. Det går inte att jobba hur som helst. Kvaliteten får det aldrig tullas på, det vill säga den höga danskonsten. (Ekstrand, intervju, 2015)

Arbetet med regionutvecklingsstrategi är tvärsektoriellt med sakkunniga från olika områden. Kultur är en del av den regionala utvecklingskvaliteten, någon som påminner mycket om Cultural planning, eftersom kulturen blir en del av strategierna kring utvecklingen i regionen. Utifrån arbetet med att nå de regionala kulturpolitiska målen har nio strategiska områden tagits fram. Två av insatserna berör direkt samarbete eller samverkan: Ökad samverkan mellan kultur och andra samhälls-/politikområden samt stimulans av det interregionala, internationella och interkulturella samarbeten. Grunduppdraget är att driva utvecklingen och finansiera kulturlivet (Regional kulturplan

för Skåne 2011-2015:19). Ola Jacobson arbetar som verksamhetsstrateg på Region Skåne vilket innebär ett övergripande ansvar över planeringsprocesser samt att projektleda den nya kulturplanen. Han för en omfattande dialog om samsynen av kommande kulturstrategi med kommuner, politiker och sakkunniga. Jacobson säger så här om arbetet med kulturstrategier:

Vi betraktar kulturplanen och ser vad som saknas och kan utvecklas. Vi måste utgå ifrån villkor som kommer från staten med de kulturpolitiska målen. Vi ställer oss frågor som: Hur gör vi? Vem kan göra det? Vad ska vi göra? Vi arrangerar möten inom konstområden och har ett ömsesidigt utbyte med kulturlivet. Det är en växelverkan där frågor sätts i ett större sammanhang. Vi frågar oss även vad som efterfrågas. En del i den regionala kulturplanen har varit att hitta kulturella kreativa näringar. Kulturella kreativa planer som bygger på något som görs tillsammans. En förstudie har gjorts för att hitta nya vägar för kulturen. Stimulans av interregionala, internationella och interkulturella samarbeten är ett sätt för att komma åt externa resurser, som EU-pengar. Bidrag ges för att samarbeta om fredsprojekt, förstå saker bättre, lära av varandra, hitta nya intryck och utveckla relationer. Ett fungerande nordiskt samarbete finns redan, vi har mycket gemensamt. Samarbete stimuleras på kommunal, regional och internationell nivå. (Jacobson, intervju 2015)

Resurscentrum är ett exempel på ett samarbete som Region Skåne har satt igång för att öka och effektivisera samarbetet mellan producenter/arrangörer och scenkonstutövare. Gerlach förklarar hur regionen tänker kring samarbeten:

En synergieffekt skulle uppnås genom att lägga Teatercentrum, Riksteatern och Danscentrum i samma lokal och därmed kunna effektivisera samarbetet. Kultursamarbeten kan ge möjligheter till utveckling inom områden som ligger utanför kulturnämndernas verksamhet. I nordvästra Skåne har samarbetet kring kultur och skola lett till att kommunerna har skrivit en gemensam kulturplan. I den formulerades gemensamma satsningar baserat på vad som finns i de olika kommunerna. De har haft en person som utredde hur Helsingborgsstadsteater kunde spela en större roll för kommunernas barn genom skolan och på fritiden. Genom detta samarbete förstod vi att kostnaderna för busstransporterna hindrade skolorna från att åka till Helsingborg. Därför ändrade vi på subventionsreglerna så att kommunerna kunde använda de av

Riksteatern Skånes förmedlade subventionerna för att göra resan billigare. Vi samverkar årligen med kommunerna och har en del regionala möten. Vid dessa närvarar politiker och chefer från kulturområdet och vi får höra om brister, hinder och möjligheter. Genom att samverka över förvaltningarna når vi en större publik och kan därmed få fler finansiärer. Enligt kulturplanen är vårt uppdrag att mer kvalitativ scenkonst ska nå ut, med både bredd och spets till fler invånare. Samverkan över gränser möjliggör detta. (Gerlach, intervju 2015)

## **2.5 Hur kan ett fungerande samarbete se ut?**

Syftet med ett samarbete kan se olika ut. Region Skåne vill gärna arrangera möten, för att stärka nätverk, så att ett utbyte sker mellan olika organisationer som kan leda till utveckling i regionen. Dialoger betonas som ett samarbetsverktyg liksom att sätta igång processer. Region Skåne vill se en kraftspridning i regionen med en rörlighet av människor och kulturutbud. Men det kräver också resurser för att kulturrörligheten ska ha någon verkan. Så här säger Brylander:

Tillgängligheten i regionen kan vara svår. Det bor fler barn i Malmö än i Sjöbo och det kräver producenter och marknadsföring i hela regionen för att utbudet ska nå ut. Det är lätt att resurser slösas bort. Vi vill inte åka till Sjöbo och spela i tomma lokaler. (Brylander, intervju 2015)

För scenkonstinstitutionerna är det betydelsefulla med samarbete att kunna få ett bredare utbud på en konstnärlig hög nivå, nya kontakter och utvecklingsmöjligheter. Det är av stor vikt att ett utbyte sker mellan samarbetsparter för att arbetet ska kännas värdefullt. Ekstrand berättar hur hon ser på samarbete:

Samarbete känns ointressant om någon kontaktar oss med ett färdigt koncept som går ut på att till exempel använda våra tekniker. Det är inte samarbete utan sponsring. Det känns inte heller bra om det blir negativt och samarbetet inte fungerar. En organisation kan ha en dold agenda och inte vara ärliga vilket kan leda till dålig publicitet. Det är noga att skriva avtal. En del faller mellan stolarna och det får man ta. Samarbetet med *Sånger från en inställd skilsmässa* fungerade bra. Det fungerar när alla vet vem som gör vad, hur kostnader delas, ingen gnäller och noga avtal skrivs. Förväntningarna kan vara olika och det gäller att ha en bra kommunikation och se till att avtala ordentligt. En del av samarbetet är att lära sig hur samarbetsparten gör. Det blir

som att fortbilda sig och du får lära känna nya människor. Samarbete med andra teatrar springer ur en konstnärlighet. Föreställningen *Double take* av Kenneth Kvarnström, som är koreograf och chef för Kulturhuset, var ett lyckat samarbete där båda parter kunde få utdelning av samarbetet, en "win-win" situation. Det var en vinst för oss att synas i Stockholm och få en ny publik. Vinsten är att du inte bär allt själv och att föreställningen får ett större värde. (Ekstrand, intervju 2015)

### 3. Diskussion

I många kulturpolitiska dokument framställs samarbete som en målsättning och som något positivt och berikande för regionen. Jag har nu analyserat det empiriska materialet med utgångspunkt från den teori som presenterades inledningsvis. Anledningen till varför ett samarbete inleds och genomförs kan bero på flera olika faktorer. Ofta väljer en institution att samarbeta med en annan aktör för sin egen vinnings skull. Men valet av samarbetspartner beror även på de krafter och förutsättningar som finns i samhället och som påverkas av kulturpolitiska planer. Målet för samarbete kan vara att uppnå utveckling och långsiktighet i regionen. Det pågår en ekonomisering eller en "företagisering" i samhället, i enlighet med "arts management" teorin, som även märks i kulturpolitiken och dess språkbruk. Scenkonstinstitutioner bildar bolag som drivs utan vinstsyfte men som ska drivas efter affärsmässiga principer. Samarbeten används för att effektivisera verksamheter och skapa olika former av vinster. Olika aspekter av ledning och organisering används inom konstnärliga organisationer och där kan samarbete ingå som en viktig del för att skapa bättre förutsättningar. Det kan handla om finansiering, ekonomisk styrning, marknadsföring och strategiarbete. Troligtvis är det kultursektorns situation som har skapat ett behov och ett intresse för företagsekonomisk kunskap (Stenström 2008: 148). Genom att samarbeta kring resurser kan ett mervärde skapas till en lägre kostnad än om institutionen själv hade tagit alla kostnader. På så sätt skapas en vinst och möjligheter till breddad marknadsföring genom samarbete. Scenkonstinstitutionerna kan göra större satsningar och ett utbyte av kompetens och konstnärliga idéer kan ske. Cultural planning går att spåra inom regionens kulturpolitik och i arbetet med att skapa en attraktiv region genom att stimulera samarbete. De övergripande strategierna för samverkan med kommunerna är att ha ett fokus på utvecklingen ur ett regionalt helhetsperspektiv och att identifiera mål, ambitioner, och



prioriteringar som sammanfaller. Där ska kulturens roll som utvecklingsfaktor lyftas. Genom att tillföra medel till ett specifikt kulturområde, som till barn och unga, kan just det området stimuleras. Det är en anledning till att kulturfinansiärer och kulturstrateger är intresserade av att institutionerna ska samarbeta med andra aktörer. Region Skåne och kommunerna ska verka för ett närmare samarbete mellan såväl kulturinstitutionerna som med andra samhällsområden som till exempel skola och näringsliv (Regional kulturplan för Skåne 2013-2015:27-28). Kulturen är en del i den regionala utvecklingsstrategin som ska samverka tvärssektoriellt med sakkunniga från olika områden. En framgångsrik kulturpolitik måste engagera många människor. För att bli framgångsrik behövs en kulturpolitik som kan hjälpa till att mobilisera människor för att skapa en bättre livsmiljö.

Kulturinstitutionerna i Skåne förfogar sammantaget över stora resurser. Ändå upplevs ofta resurserna som bristfälliga. Detta är ett tecken på en hög konstnärlig ambitionsnivå. En viktig uppgift för samarbete inom regionen är att förverkliga dessa ambitioner inom de ekonomiska ramar som finns. Varje institution måste kunna visa en hög konstnärlig profil. Skånes scenkonstinstitutioner ska ge viktiga bidrag till det nationella kulturlivet och uppmärksammas långt utöver regionens gränser (*Utvecklingsplan för scenkonst i Skåne, 2004*). Scenkonstinstitutionerna ser överbyggande positivt på samarbete men håller starkt på den konstnärliga kvaliteten. Det är först och främst det konstnärliga utbudet som prioriteras i ett samarbete tillsammans med värden som kompetensutveckling och ökad marknadsföring. Den ekonomiska vinningen är liten och ibland innebär samarbete ökade kostnader och ökad användning av resurser.

Scenkonstinstitutionerna värderar sitt symboliska kapital högt och ser fördelar med ett samarbete om en samarbetspartner befinner sig i ett konstnärligt fält med ett bra nätverk. Det kulturella kapitalet går att byta mot andra tillgångar som konstnärliga idéer, kompetens eller en ny publik. Om fältet fungerar och spelar efter reglerna kan ett mervärde uppnås för båda organisationerna (Bourdieu, 1991:7-9). I stället för att institutionerna konkurrerar med varandra, hjälps de åt. På så sätt kan ett fungerande samarbete skapas där båda parter är nöjda.

Sven Nilsson har funderat över vad som kommer att hända med kulturpolitiken i framtiden. Ett möjligt scenario är att kulturen skapar ny legitimitet i arbetet med Cultural planning som ett kvalitativt inslag i en ny välfärds- och

demokratimodell med tonvikt på kulturella resurser och kompetensutveckling. Kulturen kommer då att få en central ställning i framtidens samhälle samtidigt som kulturpolitik som självständigt område minskar i omfattning och betydelse (Nilsson, 2003: 294).

## **4. Sammanfattning**

I denna uppsats har jag studerat hur samarbete kan fungera mellan kulturinstitutioner och andra aktörer. Jag har analyserat hur samarbete påverkas av maktförhållande mellan olika kulturella fält. Mitt tillvägagångssätt bygger på en kvalitativ metod i form av en fallstudie och intervjuer med sex olika personer som arbetar på olika scenkonstinstitutioner eller med kulturpolitiska mål och strategier. Informanterna har svarat på frågor om hur de ser på samarbete utifrån den institution som de arbetar på. På så sätt har jag fått fram olika perspektiv på hur samarbete kan fungera. För att förstå samarbete i ett kulturadministrativt perspektiv har jag valt att beskriva samarbete utifrån Emma Stenströms kulturekonomiska teorier. Kulturadministratören har kunskaper om både ekonomi och kultur. Ett ekonomiskt synsätt kombineras med konstnärliga värden och kan vara en länk mellan konstnären och marknadsföring. Samarbete kan handla om på vilket sätt resurser kan användas och organiseras i en konstnärlig process. Inom organisationsteori är samordning ett sätt att tillvarata resurser. En organisation måste inte enbart se till ekonomiska resurser utan även mänskliga resurser så att alla tillgångar används effektivt för att nå verksamhetsmålen.

För att förstå maktbalansen i samarbeten har jag utgått ifrån Bourdieus teorier om fält och symboliskt kapital. Teorin hjälper till att förstå hur en institution samarbetar ur ett maktperspektiv. Samhället är idag komplext och kulturplaner samt kulturpolitiska mål påverkar indirekt kulturinstitutionernas samarbete. Cultural planning är en metod som kartlägger kulturella resurser. För att överleva måste regionen arbeta med tillväxtfrågor och utveckling. Arts management är en beteckning på ett företagsekonomiskt fält som sysselsätter sig med olika aspekter av ledning och organisation inom konstnärliga organisationer. Analysen har presenterat uppsatsens empiri och hur den förhåller sig till teorin. De genomgående aspekterna som jag har tagit upp berör samarbete, resurserutnyttjande, scenkonstaktörer och regional kulturplanering. En slutlig diskussion och sammanfattande svar på frågeställningarna presenteras under rubriken diskussion. Jag har tittat på ett delfall över hur samarbete kan fungera mellan olika

kulturaktörer. För att få en helhetsuppfattning som gäller hela landet och internationellt skulle flera liknande fallstudier behöva göras. Det finns en vetenskaplig lucka att fylla som jag sparar till framtida forskare.

## Källförteckning

- Alvehus, Johan: *Skriva uppsats med kvalitativ metod*, Stockholm: Liber 2013
- Alvesson, Mats, Kärreman, Dan: Ur artikeln *Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development*, *Academi of Management Review*, 2007
- Aronsson, Lars, et.al. (red.), *Kulturell ekonomi. Skapande av värden, platser och identiteter i upplevelsesamhället* (2007) Studentlitteratur, Lund
- Bourdieu, Pierre, *Kultur och kritik*, 1984. Diadalos AB, Göteborg, 1991
- Broadly, Donald, Palme, Mikael, *Pierre Bourdieus kultur- och utbildningssociologi. En introduktion*, Högskolan för lärarutbildning i Stockholm, 1984
- Ejvegård, Rolf: *Vetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur 2009
- Florida, Richard: *Cities and the Creative Class*, 2005, Routledge
- Fornäs, Johan: *Kultur* (2012) Liber Förlag, Stockholm
- Kulturnämndens verksamhetsplan och budget för 2015*
- Gripsrud, Jostein, *Mediakultur och mediesamhälle*, Bokförlaget Daidalos, Gbg 2011
- Gruvö, Jonas, et.al (red.) *Nationalencyklopedin* 2015
- Kvale, Steinar: *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund 1997
- Landström och Löwengren, *Entreprenörskap och företagsetablering*, Student litteratur AB, Lund 2009
- Lindkvist, Lars & Månsson, Erika: *Cultural planning – om att se på en plats med nya glasögon.*(2008) [www.diva-portal.org/smash/get/diva2:220401/FULLTEXT01.pdf](http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:220401/FULLTEXT01.pdf)
- Malmö Kulturförvaltning, *Malmö kulturen 2012*, rapport
- Malmö Stadsteaters årsredovisning 2014*
- Nilsson, Sven: *Kulturens nya vägar. Kultur, kulturpolitik och kulturutveckling i Sverige* Polyvalent AB, Malmö 2003
- Nordiska uppslagsböcker*, 1964
- Ryen, Ann: *Kvalitativ intervju från vetenskapsteori till fältstudier*: Liber AB 2004
- Regional kulturplan för Skåne 2013-2015
- Skånes Dansteaters hemsida [www.skandesdansteater.se](http://www.skandesdansteater.se): 2015
- Stenström, Emma, *Konstiga företag*, Bokförlaget Natur & Kultur, Stockholm 2008
- Svenska akademins ordlista*, Nordbook, Norge 2006
- Svenska språknämnden, *Svenska skrivregler*. Liber AB, 2000
- Utvecklingsplan för scenkonst i Skåne*, 2004
- Tonnquist, Bo: *Projektledning*, Samoma Utbildning AB, Stockholm

## **Opublicerat material**

Samtliga intervjuer nedan finns nedskrivna och utskrivna i uppsatsförfattarens ägo.

Petra Brylander, teaterchef Malmö Stadsteater 150520.

Anna Ekstrand, producent Skånes Dansteater 150508.

Rost Gerlach, teaterutvecklare Region Skåne 150506.

Camilla Gustafsson, producenten Malmö Opera 150602. Inspelad och transkriberad.

Ola Jacobsson, verksamhetsstrateg Region Skåne 150427.

Jerker Pyron, producent Malmö Stadsteater 150408. Inspelad och transkriberad.

## **Bilagor**

### **Frågor inför intervju**

1. Ibland brukar ni samarbeta med andra aktörer. Kan du nämna några och hur samarbetet uppstod?(Vad är det för slags samarbeten som finns och varför görs de?)
2. Vilka vinster finns det av att samarbeta?
3. Varför är kulturfinansiärer intresserade av att institutionerna ska samarbeta?  
*Stadsbidrag, regionbidrag, kommunbidrag och projektbidrag.*
4. Vad värderas högt i samarbeten/vilka värden?
5. Varför tror du att det som är gränsöverskridande ses som något positivt?
6. Är det något du vill tillägga?

