

Riksteatern

- Hur styrs folkrörelsen?

Emma Nilsson, 20714 och Sofie Törnquist, 20633

Abstract

Riksteatern is a Swedish movement which was formed during the 1930s. The movement now consists of 230 local societies and had 545 000 visitors last year.

The purpose of this thesis is to investigate how a movement, mainly financed by the Swedish government, is run. To be able to understand this, the theories of Pierre Bourdieu are used together with organizational theories. The empirics are collected mainly by semi-structured interviews made with employees at Riksteatern. We have found that Riksteatern is run as a movement with a clear market oriented view of the clients.

Key words: Riksteatern, folkrörelse, marknadsorientering, kundorienterad, statligt finansierad, horisontella processer, vertikala processer

Handledare: Emma Stenström
Framläggning: 3 juni 2009, 15.15-17.00
Sal: B621
Opponent: Helene Johansson och Annika Karlsson

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	2
Författarnas tack.....	3
1. Inledning	4
1.1 Inledning.....	4
1.2 Problemområde och frågeställning.....	5
1.3 Syfte.....	5
1.4 Avgränsningar	6
2. Metod.....	7
3. Teori	9
3.1 Institutionella idealtyper	9
3.2 Horisontella och vertikala processer	11
3.3 Rationell byråkrati	14
3.4 Marknadsorienterad styrning.....	15
3.5 Folkrörelsen.....	16
3.6 Bourdieu	19
3.6.1 Fält	19
3.6.2 Habitus.....	20
3.6.3 Kapital.....	20
4. Empiri	22
4.1 Begrepp	22
4.1.1 Regleringsbrev	22
4.1.2 Kulturutredningen	23
4.2 Riksteatern	24
4.3 Intervjuer	27
4.3.1 Joakim Rindå, Publikansvarig	27
4.3.2 Johanna Broman, Uppdragsledare <i>Ny arrangör</i>	30
4.3.3 Helena Åsberg, Produktionschef	33
4.3.4 Helena Ringvold, Producent	38
4.3.5 Helena Salomonson, Stabschef	39
5. Analys.....	43
5.1 Horisontella och vertikala processer	43
5.2 Folkrörelsen.....	45
5.3 Marknadsorienterad styrning analys.....	46

5.4	Hierarkisk styrning.....	47
5.5	Bourdieu	48
5.6	Sammanvävande analys	50
6.	Slutsats.....	53
6.1	Diskussion	54
7.	Källförteckning	56
7.1	Intervjuer	57
8.	Figurindex.....	58
9.	Appendix	59
9.1	Bilaga 1- Regleringsbrevet 2009.....	59

Författarnas tack

Vi vill tacka vår handledare Emma Stenström för det arbete hon lagt ned med att guida oss. Vi vill även tacka de vi intervjuat på Riksteatern och rikta ett särskilt tack till Helena Salomonson. Karin Svedberg-Helgesson får också ett tack för hennes hjälp med teoriguidning. Samtidigt vill vi även tacka de som hjälpt till med kommentarer på språk och innehåll.

Emma Nilsson och Sofie Törnquist

1. Inledning

I detta kapitel kommer vi att ge en bild av varför vi skriver den här uppsatsen och vilket syfte den fyller.

1.1 Inledning

Sverige har sedan 1700-talet med Gustav III, även kallad teaterkungen, haft en lång tradition av att stat och kulturliv varit tätt länkade. Under hans tid som regent grundade han flera kulturinstitutioner som finns än idag, exempelvis Operan och Dramaten, och staten är fortfarande huvudsakliga finansiärer till dessa. Nu i våras¹ släppte Kulturutredningen sitt betänkande, vilken menar på att kulturen behöver tas in i samtiden. Det bör ske genom att släppa på detaljstyrningen från statens sida och ge regionerna mer att säga till om.

39 procent av Sveriges befolkning var på teater någon gång under år 2006 och antalet teaterbesök i landet under samma år uppskattas till 4,3 miljoner² (Beckman & Månsson, 2008). För att möjliggöra detta krävs att det finns ett stort antal teaterscener runt om i landet. En av Sveriges största kulturinstitutioner är Riksteatern som består av 230 föreningar utspridda över landet och 2007 var det 545 000 personer som satt i publiken på någon av dess uppsättningar (Riksteatern, 2008).

Riksteatern är en folkrörelse, som bildades 1933 till följd av den teaterutredning som då kom ut (SOU 2009:16). Kännetecknande för en folkrörelse är att den är demokratiskt uppbyggd med en stor mängd medlemmar och att aktiviteten hos dessa medlemmar är hög (Wijkström och Einarsson, 2006). Totalt har Riksteatern 43 000 medlemmar och målet är att *"ge alla möjlighet att uppleva varierad och kvalitativ scenkonst, oavsett var man bor i landet, oavsett kön, ålder, utbildning, social eller etnisk tillhörighet"* (Riksteatern, 2008).

Finansieringen består till den största delen av statsbidrag vilket gör att, trots att organisationen ingår i det civila samhället, är den närmare länkat till staten än vad som är brukligt. En sak som är viktig att förstå är att Riksteatern inte är kopplad till en specifik byggnad som många andra institutioner utan den utgörs av ett nätverk som knyter ihop staten med folkrörelserna runt om i landet. (SOU 2009:16)

För tillfället³ håller Riksteatern på att omorganisera sig för att komma närmre publiken, de vill alltså ha fler produktioner som tilltalar så många som möjligt, dessutom vill Riksteatern öka transparensen inom organisationen. Exempelvis har de börjat diskutera repertoaren betydligt mer med sina

¹ 2009

² Tillgänglig statistik finns endast för statligt stödda organisationer vilka uppgår till 3,3 miljoner besök. Besök på övriga teatrar understöds med kommunal statistik och kan därmed uppskattas till 1 miljon. (Beckman & Månsson, 2008)

³ Sedan 2005

föreningar innan den fastställs och organisationen visar även ökad hänsyn än tidigare till vad som händer runt omkring i landet. Till exempel inledde Dramaten och Riksteatern i början av mars 2009 ett samarbete som syftar till att få ut Dramatens uppsättningar till scener runt om i landet. Samarbetet planeras pågå i tre år och möjliggörs av de olika medlemmarna i teaterföreningarna runt om i landet. (Riksteatern, 2008)

1.2 Problemområde och frågeställning

I våras släpptes som tidigare nämnt Kulturutredningen som betonade vikten av att staten ska släppa delar av makten inom den kulturella världen till samhället. Samtidigt pågår flera rörelser som syftar till att staten ska sälja flera organisationer och låta de gå till privat ägo. Staten kommer ändå alltid att finnas med i bilden med tanke på lagstiftning och bidragsgivning. En förutsättning för de flesta av dagens organisationer är att de styrs utifrån ett flertal olika logiker, dels finns de för medborgarna och för att uppfylla vissa syften, men ju mer staten släpper ju mer måste de verka för att konkurrera med andra privata aktörer. Ett exempel på detta är Riksteatern som grundades av staten, men som redan från början gavs formen av en enskild organisation.

Eftersom Riksteatern är en folkrörelse, vars förutsättning är att medlemmarna driver den, som finansieras av och grundades av staten är det intressant och relevant i dagens kontext att undersöka hur Riksteatern styrs. När arbetet med uppsatsen inleddes hade vi ingen klar frågeställning, men alltmedan arbetet fortskred växte den fram. För att undersöka hur Riksteatern påverkas av att vara statligt finansierad och samtidigt en folkrörelse inom kultursektorn har vi valt en relativt bred frågeställning, men som samtidigt är väldigt enkel och precis.

Frågeställningen lyder som följande:

- *Hur styrs Riksteatern?*

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur Riksteatern styrs och hur styrningen påverkas av de interna och externa kraven från medlemmar, publik och stat. Det har vi valt att utreda genom att titta på hur Riksteatern bland annat påverkas av att de huvudsakligen finansieras av kulturdepartementet genom ett så kallat regleringsbrev. Studien tar sin utgångspunkt i tre synsätt på styrning: Den traditionella byråkratin, marknadsorienterad styrning, samt organisationen som en folkrörelse. Vidare använder vi oss av Sjöstrand, Wijkström och Lundströms olika teorier om ideala institutioner och sfärer i samhället, samt Östmans teori om horisontella och vertikala processer. Vi kommer även använda Bourdieus teorier om kulturellt, ekonomiskt och socialt kapital för att på ett annat sätt visa på hur en organisation inom kulturvärlden påverkas av de krav som ställs.

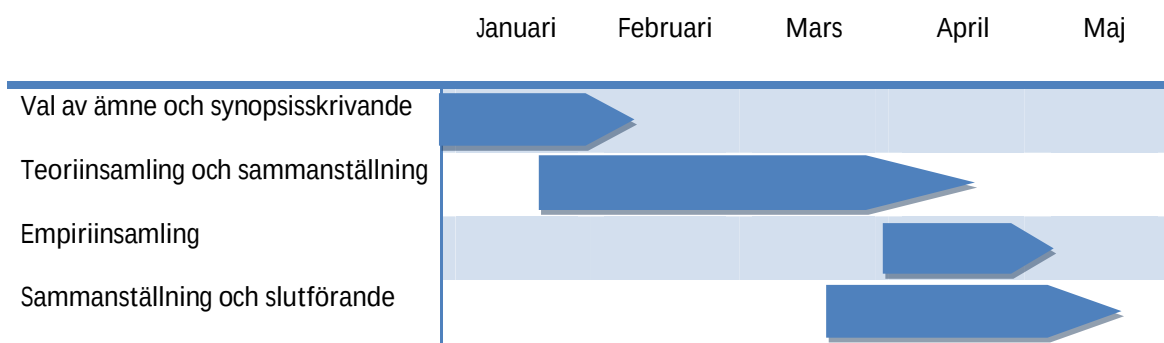
1.4 Avgränsningar

Relativt snabbt bestämde vi oss för att skriva om något inom den kulturella världen. För att genomföra projektet under rimliga förutsättningar har vi beslutat oss för att avgränsa oss till att endast titta på Riksteatern. Vi har dessutom även valt att endast undersöka situationen ur Riksteaterns synvinkel. Det är relevant utifrån syftet och frågeställningen att se ur de anställdas situation hur de upplever att deras organisation fungerar. Vi ser heller ingen poäng med att ifrågasätta de uppgifter som lämnats till oss från intervjuobjekten utan väljer att anta att det stämmer. Vi är medvetna om att de kan vara partiska, men anser ändå att de står för den mest relevanta informationen.

2. Metod

I kapitel 2 kommer vi att beskriva hur arbetet med uppsatsen har gått till och på vilket sätt empirin är insamlad.

Arbetet med uppsatsen inleddes i januari 2009 och avslutades i slutet av maj samma år. Vi bestämde oss från första början att göra en kvalitativ studie med en deduktiv ansats, eftersom vi anser det som en förutsättning för denna typ av uppsats. I mars fick vi, med hjälp av vår handledare, kontakt med Riksteaterns stabschef, Helena Salomonson, som vi träffade för att stämna av att det var möjligt att genomföra detta projekt. Nedan illustreras hur arbetets olika delar gått till tidsmässigt.



Figur 1: Tidsdisposition av uppsatsarbetet

Uppsatsens empiri bygger huvudsakligen på semi-strukturerade intervjuer gjorda under april. Med hjälp av Salomonson bokade vi in totalt fem intervjuer inklusive den vi gjorde med henne. Vi hade även en till intervju inbokad som tyvärr föll bort på grund av ömsesidig tidsbrist. Det gick till som så att Salomonson började med att ge oss förslag på personer vi borde träffa och sedan bad vi att få komplettera med ytterligare vissa funktioner. Vi är medvetna om att ett sådant förfarande kan leda till att empirin blir vinklad och vi har som uppsatsförfattare försökt att hålla oss så neutrala som möjligt. Dock har vi inte som avsikt att ifrågasätta det material vi fått tillhandahållit, utan vi har valt att helt ta till oss respondenternas tankar. Vi intervjuade i kronologisk ordning Joakim Rindå, Publikansvarig; Johanna Broman, Uppdragsledare Ny Arrangör; Helena Åsberg, Produktionschef; Helena Ringvold, Producent och slutligen Helena Salomonsson, Stabschef. Rindås, Bromans och Ringvolds intervjuer ägde rum på Södra Teatern som ägs av Riksteatern. I Riksteaternhuset i Hallunda intervjuades Åsberg på sitt kontor, och Salomonsson träffade vi på ett café i Stockholm. Vi tror inte att intervjuplatsen hade särskilt stor inverkan på respondenterna. Möjligtvis att caféintervjun avbröts av distraktioner runt omkring så som skrikande barn vilket kan ha lett till att vissa resonemang avstannades. Intervjuerna tog mellan 45 minuter och en och en halv timma.

Intervjuerna utgick från ett antal frågor som vi förberett inför den första intervjun. Frågorna anpassades sedan för att passa de olika personerna som hade olika befattningspositioner inom Riksteatern. Dessa användes som underlag samtidigt som vi ställde olika följdfrågor. Intervjuerna spelades in och vi tog vissa anteckningar under tiden, sedan skrev vi ned intervjuerna. Vi var båda med under alla intervjuerna och växlade mellan att vara intervjuare. I något enstaka fall kompletterades intervjuerna med e-postfrågor i efterhand för att förtydliga något som sagts. Respondenterna har sett de sammanfattningar av intervjuerna vi presenterar i uppsatsen och getts möjlighet att korrigera faktafel och dylikt.

Vi har valt att inte anonymisera eftersom vi inte känt det behovet. Detta för att vi undersöker Riksteatern som är en institution som är känd och har ett antal specifika förutsättningar. Det skulle bli väldigt konstigt om vi inte kunde beskriva dessa förutsättningar till fullo. Anledningen till att vi valt att inte anonymisera respondenterna är att flera av dem har unika positioner inom organisationen och ingen av dem har uttryckt eller antytt någon önskan om att få vara anonyma. Det finns en risk att man begränsar sig om man inte får vara anonym, men vi upplever inte att respondenterna lagt band på sig även om de kanske valt att tona ned vissa uttalanden i deras intervjuer i efterhand. Vi upplever inte att det försämrat kvaliteten då det främst varit nyanser och småsaker.

Mottagandet av oss var väldigt positivt. Vi hade förväntat oss att det skulle kännas tidskrävande för de vi intervjuade att träffa oss, men alla var väldigt trevliga och glada för att vi valde att skriva en uppsats just om Riksteatern.

Vi inser i efterhand att ett tidigare arbete med empiriinsamling för intervjuer hade varit en styrka eftersom vi då hade kunnat intervjua fler personer inom organisationen på fler nivåer och därmed få en ökad förståelse för hur styrningen ser ut i de lokala föreningarna. Dock anser vi att den empiriinsamling vi i dagsläget har är tillräcklig för att veta hur organisationen i stort styrs.

3. Teori

För att förstå hur Riksteatern styrs kommer vi först att sätta empirin i kontext till institutionella idealtyper samt vertikala och horisontella processer för att sedan föra till tre olika perspektiv på organisationen;

- *som en traditionell, byråkratisk organisation,*
- *som en marknadsorienterad organisation, samt*
- *som en folkrörelse*

Vi ämnar senare titta på huruvida dessa samspelar eller om några potentiella skillnader och konflikter framstår. Vidare kommer vi att titta på hur sociologen Pierre Bourdieus teorier om kulturekonomi kan hjälpa oss att tolka hur Riksteatern styrs.

Alla organisationer, även de som inte är vinstdrivande, har kostnader som alla andra företag och behöver intäkter för att överleva (Caves, 2000). Detta är viktigt att komma ihåg i den teoretiska bakgrund som kommer att följa i detta avsnitt.

3.1 Institutionella idealtyper

All interaktion mellan människor kan ses som socialt utbyte. Enligt Sjöstrand (1985) finns det tre former av nätverksbaserade institutioner⁴: marknad, rörelse och krets. Sjöstrand (1985) definierar en marknad genom att den inte styrs eller regleras via någon särskild överordnad enhet, exempelvis staten. Människorna i marknaden har friheten att delta eller avstå medverkan efter egna bedömningar. När någon har ambitionen att organisera marknaden uppstår hierarkiska former. En rörelse kan ses som en idébaserad gemenskap mellan människor som fyller andra funktioner än en marknad. Den bör även baseras på kollektiva idéer. En krets baseras på genuina relationer som är biologiskt förutbestämda.

Det är inte enbart de nätverksbaserade institutionerna som utgör det ideala, utan Sjöstrand (1985) diskuterar även de institutioner som är hierarkibaserade. Företag och förvaltning bygger på kalkylerade relationer mellan människor. En skillnad mellan företag och förvaltning är att hierarkin i en förvaltning ser annorlunda ut. Där är det nämligen politiker som styr var tjänstemännen ska lägga sin kraft. Tjänstemännen är anställda och inte valda som politikerna. Det största problemet som kan uppstå i företag och förvaltning är agent - principal problemet. Utförarna gör inte alltid det som

⁴ "infrastrukturer som underlättar/hindrar utbyten eller resursrörelser" (Sjöstrand, 1985 sid 18).

tänkarna vill. Eller snarare: Ågarnas viljor skär sig ibland med de anställdas. Föreningen grundas i rörelsen och det idébaserade utbytet mellan individer. Föreningen kan ses som ett steg mot förvaltningen, mot kalkylerande utbyten. Klanen är, likt kretsen, en institution för genuina relationer. Klaner står för det fundamentalt mänskliga.

Sjöstrand (1985) menar att det i varje organisation framträder drag av de sex institutionella idealformerna.

		Institutioner		
Dominerande relationer	Hierarkisk relation	<i>Förvaltning/ Företag</i>	<i>Federation/ Förening</i>	<i>Klan</i>
	nätverksrelation	<i>Marknad</i>	<i>Rörelse</i>	<i>Krets</i>
		Kalkylerande	Idémässigt	Genuint

Figur 2: Sex huvudformer för utbyten mellan människor (Källa: Sjöstrand, 1985)

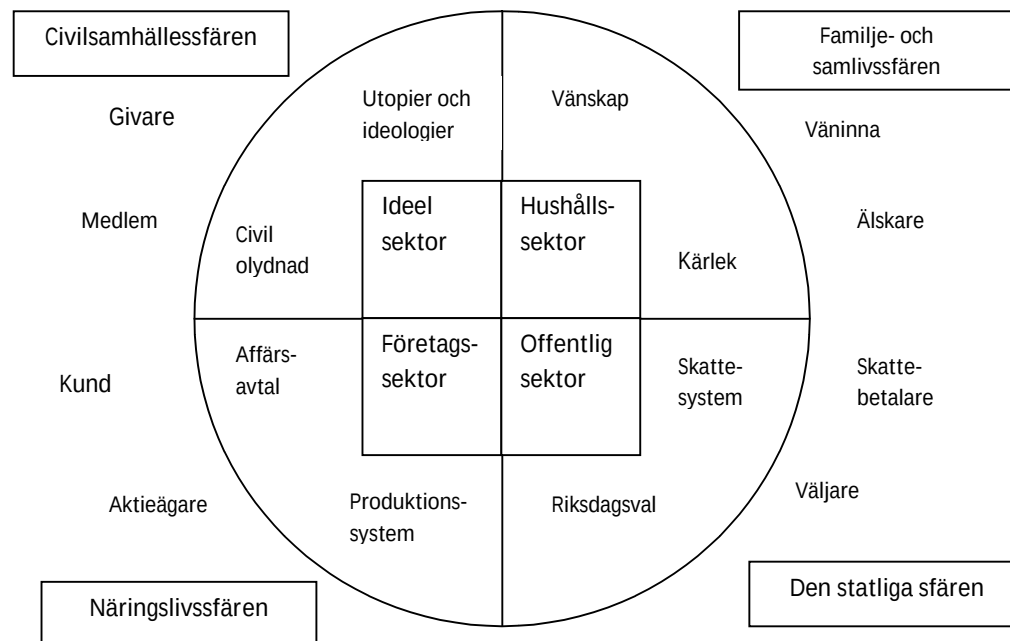
Vidare skiljer Sjöstrand (1985) på privat rätt (civil rätt) och offentlig rätt genom att privaträtten handlar om medborgarnas inbördes förhållanden, samtidigt som den offentliga rätten behandlar reglerna om det offentliga organisation och verksamhet samt förhållandet mellan det offentliga och medborgarna.

Den offentliga rätten har ytterligare tre faktorer som differentierar den från den privata rätten. Staten kan använda tvångsmedel när statens intresse så kräver. De är obundna av privaträttens regler. För det andra begränsas denna maktutövning av två faktorer: inslagen av folkligt självstyre och statsapparatus bundenhet till lag. Staten är den institution som har monopol på att fastställa rättsordningen.

Istället för att som Weber titta på byråkratin, väljer Sjöstrand (1985) att betrakta de offentlighetsrättsliga utbytena som förvaltning. Det grundas på att det är människor som agerar på andras uppdrag, till exempel medborgarnas. De beslutande organen, exekutiven, är dels politiker valda av medborgarna och dels anställda tjänstemän. I ett företag är de högsta exekutiva nivåerna styrelsen och vd.

Sjöstrands (1985) modell av förhållandet mellan de olika ideala institutionerna kan kompletteras och förtydligas med Wijkström och Lundströms (2002) modell med fyra sfärer och fyra sektorer. Det finns likheter med Sjöstrands modell då man kan koppla civilsamhället till de idealbaserade institutionerna rörelse och förening, samt att näringslivssfären kan likställas med den kalkylerande rationaliteten i företag och marknad. Sjöstrands modell inkluderar även staten som aktör (offentlig rätt), vilket kan jämföras med den statliga sfären i Wijkström och Lundströms modell. Deras modell ger en bild av samhällets olika sfärer och deras tillhörande organisationer. Vi har valt att inte fokusera på familje-

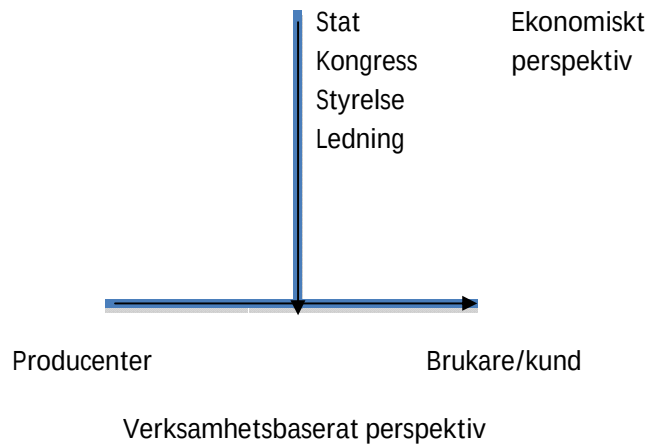
och samlivssfären eftersom det inte är relevant för vårt arbete. Människor intar olika roller beroende på vilken sfär de agerar i, och relaterar i sin tur på olika sätt till de olika sektorerna. På en generell nivå förhåller sig människor som medborgare i den statliga sfären, medlemmar i civilsamhällessfären och kunder i näringslivssfären.



Figur 3: Modell med fyra sfärer och fyra sektorer (Källa: Wijkström och Lundström, 2002)

3.2 Horisontella och vertikala processer

Östman (2006) har analyserat Dramatens organisation och styrning de senaste hundra åren där han använder ett teoretiskt perspektiv för att beskriva Dramatens utveckling. Vi anser att det är applicerbart på Riksteaterns organisation. Han menar att den finansiella och ekonomiska styrningen inom en organisation beror på två grundläggande processer, den vertikala och den horisontella. Den vertikala processen innebär en traditionell hierarkisk syn som härstammar från den marknadsekonomiska kapitalistiska ekonomin och ses synsätt på effektivitet (Sjöstrand, 2004). Där återfinns högre ledningsorgan och finansiärer som står ovan de utförande, exekutiva, enheterna och styrformerna mycket betydelsefulla, enligt Östman (2006). Den horisontella processen visar en organisation mellan de som efterfrågar produkten och de som arbetar med produkten, vilken ibland refereras till som värdekedjan eller som Sjöstrand (2004) väljer att likna det vid *"från ax till limpa"*.



Figur 4: Horisontella och vertikala processer. Anpassning av Sjöstrands modell (2004),

"Den konstnärliga verksamheten för en teater ses i mån av möjlighet som ett tämligen separat område med fokus på estetiska normer, repertoarer och variationer i de framställda uttrycken. Det kan också finnas en något idealistisk önskan om vilka funktioner teatern skall fylla för besökare och samhälle" (Östman, 2006). Sid 383). Det behöver således inte vara det ekonomiska som är organisationens mål, utan ekonomin är blott ett medel för att främja de andra visionerna. En organisation som Dramaten eller Riksteatern är däremot mycket starkt beroende av hur omvärlden uppfattar organisationen.

Östman (2006) påpekar att det kan uppstå en dubbelhet i budskapet till staten som finansiär vilket kan illustreras i följande resonemang. För att få så mycket bidrag som möjligt måste teatern visa på så många brister som möjligt (brister så som att de inte har råd att sätta upp vissa produktioner, eller att de inte har möjlighet att spridas i landet på grund av pengabrist), medan de samtidigt är måna om och inte vill förstöra sitt goda namn för att bygga ett förtroende med omvärlden. Det är viktigt för en teater att de hittar en balans mellan de finansiella kraven som staten ställer och de krav som det verksamhetsbaserade perspektivet inom teatern ställer. Östman menar att varje horisontellt led på något sätt påverkas av det vertikala.

Varje horisontellt flöde påverkas och bemöts i vertikalled ovanifrån av ledning, styrelse och ägare. För både privata och offentliga ägare finns en särskild rörlighet i och med att de har alternativ att använda pengarna. Visioner och funktioner för en organisation med kontinuerlig verksamhet ställs mot behovet av finansiella resurser som har en alternativ användning. Brytningen mellan de två perspektiven är ofrånkomlig. En frikoppling mellan verksamhet och resursbehov kan bara vara temporär.

(Östman, 2006. Sid 388)

Vidare menar Östman (2006) att organisationer tenderar att utföra projekt som tillgodoser de starkaste och flest brukares behov. Organisationens strävan att tillgodose alla förväntningar kan ha motsatt effekt och istället inte lyckas just för att de anstränger sig för mycket. En teater får inte stirra sig blind på mätredskapen så som publikantal, då det kan fokus tas från den egentliga verksamheten.

Sjöstrand (2004) har som tidigare nämnts också diskuterat detta fenomen. Visserligen har han fokuserat på aktiebolag, men vi anser att det likväl går att tillämpa på andra organisationer. Han beskriver det vertikala flödet som en hierarki som baserar maktutövningen på den kapitalbaserade rationaliteten. Ägarna spelar en speciell roll i denna process då det är de som har makten över hur kapitalet fördelas. Det är i det vertikala ledet som ägarna kan ställa krav och göra uppföljningar. Styrelsen representerar den första exekutiva nivån i hierarkin. De exekutiva nivåernas främsta finansiella roll är att hantera det tillgängliga kapitalet. Ju längre ner man är i hierarkin, desto mindre är ens makt att hantera kapitalet på olika sätt, dock finns här ofta mer verklig information och kunskap om företaget. Idag är ofta ägarna av ett företag ägare genom små delar av aktiekapital och har inte den insyn i företaget som familjeägda företag ofta erbjuder till sina ägare. Det uppstår därmed en informationsasymmetri, vilket lett till att en hel industri av aktieanalytiker och journalister med syfte att utjämna denna. Anledningen till detta är att ägarna ska ha inblick i den vertikala processen.

Hur långt ner i verksamheten den kapitalorienterade processen går och var den konfronteras med de horisontella leden spelar stor roll för verksamheten, alltså är det väldigt viktigt för en organisation var den horisontella och vertikala processen möts. Det är viktigt att veta vilken del av hierarkin som har den mest bestämmande rollen i organisationen och vilket perspektiv som dominerar på de olika nivåerna. (Sjöstrand, 2004)

I den horisontella processen skapas de värden som attraherar kunder och det finns två rationaliteter som särskilt påverkar den, kundrationaliteten och kompetensrationaliteten. Kundrationaliteten berör hur väl man känner sina kunder och därmed vet vad man bör tillhandahålla, medan kompetensrationaliteten innefattar hur duktigt företaget är på att utveckla sin produkt vilket kan leda till radikalt förändrade förutsättningar för det på marknaden. Avvägningen mellan fokus på kunder och process samt att vara effektiv rent ekonomiskt är en av de viktigaste uppgifterna för ledningen i en organisation. Har en organisation flera chefer på samma nivå blir den horisontella arbetsfördelningen mycket viktig. I vissa organisationer återfinns så kallade matrisorganisationer, det innebär att chefer i den vertikala respektive horisontella processen möts och delar på ett ansvarsområde. (Sjöstrand, 2004)

3.3 Rationell byråkrati

En klassisk modell för hur en organisation bör styras är Webers teori om rationell byråkrati, där han presenterar sin ideala version av hur en organisation ska se ut. Teorin utgår från att det finns sex kriterier som visar på hur man rekryterar, distribuerar och kontrollerar de anställda inom en organisation för att det ska vara en byråkrati, nämligen:

- en tydlig definierad uppdelning av arbete och auktoritet,
- en hierarkisk struktur,
- nedskrivna riktlinjer för prestationskriterier,
- kunskapsbaserad rekrytering,
- möjlighet att göra karriär, samt
- uppgifter och auktoritet är kopplat till en position och inte person

Webers syn på byråkrati visar på några specifika karaktärsdrag och processer som till exempel att (1) organisationerna har tydliga mål som uppnås bäst genom en formell struktur, (2) beteendet inom organisationen formas av den formella strukturen och är därför ämnad att hjälpa till att uppnå de uppsatta målen, och därtill även (3) beslut inom organisationen baseras på kalkyleringar och analyser av relevant information. (Jaffee, 2001)

I den rationella byråkratin spelar formalisering en stor roll, på ett sådant vis att det är den nedskrivna, formella informationen som formar och reglerar beteendet inom organisationen. Vidare kan det även innebära en tydlig organisationskarta, med en vertikal och horisontell organisering. Ett begrepp som Weber tar med i sin teori är *instrumentalism*, med vilket han menar att organisationen är som ett verktyg utvecklat för att uppnå ett visst syfte. Vidare diskuterar han hur viktigt det är med en rationell, legitim auktoritet (snarare än auktoritet genom tradition eller karisma) eftersom det är genom en sådan auktoritet som de anställda blir mer tillmötesgående. (Jaffee, 2001)

3.4 Marknadsorienterad styrning

En organisation med en marknadsorienterad styrning fokuserar på marknads behov och utformar sitt arbete därefter. En tydlig marknadsorienterad styrning är vanligtvis förknippad med en förbättrad prestation (Slater och Narver, 1999; Jaworski och Kohli, 1993). Slater och Narver (1999) menar att marknadsorienterade organisationer förstår kunders uttryckta och latent behov, samt att man kan utveckla lösningar utefter dessa behov. Organisationen ska tillgodose kundens uttalade behov, men för att vara marknadsorienterade måste de även försöka förstå de latent behoven.

De poängterar dessutom att det inte räcker med att ha ett tydligt kundperspektiv, utan att en generell branschinsikt också är viktigt (Slater och Narver, 1999). Även andra kunskaper är viktiga, så som konkurrens, teknologi och kunskap kring om man verkar på en turbulent marknad och hur man då bör förhålla sig (Jaworski och Kohli, 1993). Fokuserar organisationen endast på att vara kundstyrd kommer den aldrig att uppnå alla fördelar med marknadsorienterad styrning eftersom man då inte förstår hela marknadens apparat. Jaworski och Kohli (1993) definierar begreppet marknadsorienterad på ett likande sätt som Slater och Narver. De menar att det innebär att organisationen har kunskap om marknaden och att alla avdelningar i organisationen besitter den kunskapen, samt att hela organisationen kan agera med hjälp av det, antingen genom att utveckla nya lösningar eller att implementera den i organisationen (Jaworski och Kohli, 1993). Att ha ett tydligt marknadsperspektiv behöver nödvändigtvis inte innebära en extra kostnad, det går att lära sig om aktiviteterna på marknaden relativt enkelt, till exempel genom att observera de mest framstående kunderna (Slater och Narver, 1993).

Vidare menar Jaworski och Kohli (1993) att det finns tre faktorer som påverkar marknadsorienteringen, nämligen:

- ledningen,
- dynamiken inom företaget och mellan olika avdelningar samt
- organiseringen.

Ledningen formar organisationens värden och orientering eftersom de sätter upp verksamhetens vision och mål. Såvida ledningen inte uttrycker behovet att vara kundfokuserat, så är chansen liten att organisationen faktiskt blir marknadsorienterad. Vidare anser de att ledningen måste visa för medarbetarna att de vågar satsa på nya idéer och uppdrag, för att på så sätt locka de anställda att ta hjälp av marknadsinformationen för att producera nya projekt som passar marknaden. Dynamiken mellan medarbetarna är en viktig faktor. För att ta till vara på all marknadskunskap så krävs att de anställda samarbetar och för vidare den kunskap de förfogar över och tar del av. Om konflikter finns

mellan olika avdelningar är det mindre troligt att de kommer dela med sig av marknadsinformationen.

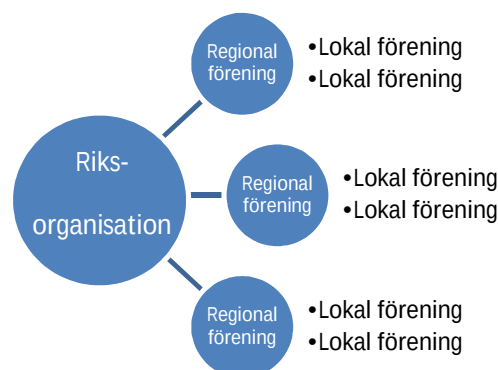
Sättet som organisationen är uppbyggd på spelar också stor roll, om företaget till exempel belönar medarbetare efter kundnöjdhet tenderar alla i organisationen att vara mer marknadsfokuserade. Jaworski och Kohli (1993) pekar på att formella regler kan försvåra för organisationen att ta till externa förändringar, samtidigt som regler i sig kan underlätta kommunikationen och hjälpa. Vidare menar de att marknadsorientering förbättrar relationen mellan de anställda och organisationen, eftersom de får tydliga mål att arbeta mot och en större kännedom om mottagarna av de produkter de ska leverera. Organisationer kan påverkas negativt av en alltför centraliserad styrning på grund av att det tar bort fokus från marknaden eftersom medarbetarna är de som faktiskt sitter på all egentlig kunskap om marknaden. Därför bör medarbetarna ges mer ansvar, vilket sammanfattas i figuren nedan.



Figur 5: Orsaker till och konsekvenser av marknadsorientering (Källa: Jarowski och Kohli, 1993)

3.5 Folkrörelsen

Wijkström och Åkerblom (2002) beskriver dagens folkrörelser som välorganiserade, med lokala föreningar vilka är medlemmar i större regionala föreningar, som i sin tur är medlemmar i en riksförening. Det illustreras i figuren nedan.



Figur 6: Illustration av hur en folkrörelse är uppbyggd, enligt Wijkström och Åkerblom (2002).

Sjöstrand (1999) sätter upp fem kriterier för att en organisation ska räknas verka inom den civila sektorn, även om det självklart finns gråzoner. Dessa kriterier är att organisationen ska vara (a) formaliserad, (b) enskild, (c) ideell, (d) självständig och (e) infattas av individers bidrag på grund av sina ideal antingen i arbetstid eller i gåvor.

Wijkström och Åkerblom (2002) ställer sig frågan varför ledarskap fått ökat utrymme i folkrörelserna och kommer fram till fyra anledningar:

- Medlemmarna, både existerande och potentiella, motiveras inte längre av idéburet arbete.
- Människorna i samhället har förändrats, vilket lett till att organisationen tvingas att tänka igenom sitt ledarskap och hur man är organiserad.
- Ledarna inom organisationen har tvingats förändras och avståndet till medlemmarna har ökat, något som försvårat insynen i styrningen. Detta har gjort att ledarna blir ifrågasatta av medlemmarna.
- Samhället har ekonomiserats mer den senaste tiden och folkrörelser hämtar mer och mer inspiration från näringslivet i driften av organisationen, dessutom kräver samhället detta och gjorde inte folkrörelserna det skulle de förlora legitimitet.

Eftersom folkrörelserna bildats i ett samhälle där två parter, den starkare och den svagare, kämpat om makten, där den starkare förtrycker och utnyttjar den svagare enbart på grund av att den besitter makten, blir idén om ledarskap i en hierarki problematisk. För att hantera detta har många folkrörelser en struktur för att på så sätt hantera risken att maktmissbruk ska kunna förekomma, så att den minskar. Strukturen bygger på fyra delar: alla ska tillsammans vara ledare, förtroende och demokrati, ledaren är god och/eller att ett auktoritärt ledarskap är tillåtet i nödfall. Dessa kan användas gemensamt eller var och en för sig. Detta leder till att makten delas inom folkrörelsen på ett helt annat sätt än inom en vanlig hierarkisk organisation. (Wijkström och Åkerblom, 2002)

New Public Management bygger på att man inför rationella styrmodeller i statliga organisationer och att man inför ett ökat konkurrens- och marknadstänk inom den offentliga sektorn. Detta har även spridit sig från staten till externa organisationer som är bidragstagare, bidragen villkoras alltså enligt New Public Management. Inom begreppet ryms även demokratisk och ekonomisk effektivitet, alltså vad är bäst rent politiskt och för medborgarna samt vad är rent ekonomiskt bäst. (Wijkström et al., 2004)

Det finns fyra huvudsakliga idétraditioner i vilka man ser folkrörelser enligt Wijkström et al. (2004):

- Fristående organisationsliv, här ses folkrörelserna som en egen aktör med ett eget värde i det civila samhället, staten ska inte blanda sig i. Det är viktigt att organisationen har ett värde i sig. När denna tradition beskrivs används ofta begrepp som demokrati, ideologisk förankring och oberoende från staten. Folkrörelsen fungerar som opinionsbildare och är en röst åt de som inte annars kommer till tals. Bidragen grundas på hur stora och hur vitt spridda organisationerna är.
- Integrerade folkrörelser, även denna tradition utgår från att man erkänner det civila samhället och dess organisationer men dessa har starka band till staten och dess verksamheter. Organisationerna är en del av staten och får bidrag utifrån vilka av statens uppdrag de utför.
- Semi-offentlig förvaltning, faller under New Public Management begreppet och går huvudsakligen ut på att rationella styrmodeller ska införas inom organisationerna som ska verka som enskilda institutioner inom den offentliga sektorn. Organisationerna betraktas som verktyg för staten.
- Aktörer på en marknad, även denna tradition faller under New Public Management begreppet och då framförallt den aspekten att man ska verka som icke-vinstdrivande aktörer på en konkurrensutsatt marknad. Dessa organisationer får inga bidrag av staten eftersom det skulle motsäga sig självt.

Wijkström et al (2004) hävdar att införandet av rationella styrmodeller⁵ och den ökade graden av konkurrens i det civila samhället kanske inte alltid är det bästa för dem även om det passar för styrningen av staten. Vidare hävdas att statsbidragen inte är den viktigaste resurskällan utan det är framförallt det ideella arbetet inom organisationen som bidrar till organisationens överlevnad och man framförhåller särskilt att organisationen alltid kan tacka nej till bidrag vars villkor inte stämmer överens med dess uppdrag. Bidragen är dock av stor vikt för rörelsernas finansiering.

⁵ Även kallat New Public Management

3.6 Bourdieu

Bourdieu teorier innehåller tre centrala begrepp; fält, habitus och kapital. Dessa begrepp är svåra att tolka separat då de i stort sett alltid samspelar. Nedan kommer vi att beskriva dessa begrepp för att tydliggöra för läsaren hur de ser ut var och en för sig för att sedan visa på hur de samspelar.

3.6.1 Fält

Med fält menar Bourdieu en grupp människor som förenas kring en gemensam tro på någonting (Bourdieu, 1993). Varje fält baseras på historiska och objektiva förhållanden som är kopplade till vissa typer av maktformer (Portnoff, 2007). Donald Broady (1988) menar att fält uppstår där människor strider om gemensamma symboliska och materiella tillgångar. Ett fält kan alltså liknas vid en slags dold arena där olika grupper gör upp om olika tillgångar. Exempelvis finns det ekonomiska och det kulturella fältet där man tävlar om ekonomiskt respektive kulturellt kapital, vilket vi kommer att beskriva utförligare nedan. Hinde och Dixon (2007) förklarar skillnaden mellan det ekonomiska och kulturella fältet genom att hävda att man inom det ekonomiska fältet tävlar om pengar och tillgångar och möjligheten att fortsätta att tillskansa sig mer ekonomiska medel, medan man inom det kulturella fältet tävlar om att kunna förstå, uppskatta och skaffa sig legitima typer av kunskap. För att nå framgång krävs det att man följer reglerna inom fältet till punkt och pricka utan ansträngning och samtidigt effektivt, alternativt att man ser till att reglerna strategiskt används till ens fördel (Hinde och Dixon, 2007). Det som även särskiljer det kulturella fältet från omvärlden är avvisandet från ekonomin; vid kulturell produktion råder ofta konflikter mellan kulturen och ekonomin.

Det kulturella fältet söker sig bort från de ekonomiska reglerna och logiken genom att upprätthålla särskilda artistiska värden. Konstnärerna ska agera utifrån sina konstnärliga värden och inte sträva efter ekonomisk vinst och inte heller ta hänsyn till den ekonomiska situationen (Portnoff, 2007). Inom det kulturella fältet kan man tänka sig två poler: den kulturella och den ekonomiska. Den kulturella polen kan sägas ha en positiv konnotation och är kopplad till legitimitet inom fältet, medan den ekonomiska polen har en negativ konnotation och är förknippad med extern legitimitet. All verksamhet inom det kulturella området finns någonstans mellan dessa poler. Den så kallade finkulturen ligger nära den kulturella polen, medan masskultur är baserad på externa faktorer till legitimitet (Lantz, 2005). Den meningsskiljaktighet inom det kulturella fältet som finns mellan de som skapar finkultur (till en viss grupp av utvalda konsumenter) och de som vill skapa kultur på stor skala till en bredare publik, beror alltså på skillnaden i ekonomiskt och kulturellt kapital. (Portnoff, 2007)

Konst som skapas för den stora marknaden var tidigare främst till för att bevara det kulturella kapitalet och inviga fler i den magiska världen, men idag handlar det i första hand om att förvandla det kulturella kapitalet till ekonomiskt kapital. Denna typ av kulturskapande påverkas av, samt är

beroende av, hur omvärlden värderar det kulturella kapitalet rent ekonomiskt eftersom den typen av skapande inte längre beror på de interna reglerna om hur man definierar det kulturella kapitalet och dess gränser (Portnoff, 2007).

3.6.2 Habitus

Habitus syftar på vanor och dispositioner som är både kroppsligt och sinnligt inristade (Bourdieu, 1993) vilket gör att den position man har i det sociala rummet är knuten till en bestämd smak. Habitus är ofta kopplad till vilken samhällsklass man tillhör (Hinde och Dixon, 2007). Habitus kan ses som aktörernas kapacitet att improvisera nästa steg i strategin, det räcker inte med att bara följa reglerna utan man måste också ha en föreställning för hur man ska agera (Lantz, 2005). Detta gör att eliten, överklassen, har ett försprång inom det kulturella fältet då de ofta blivit bättre skolade inom finkulturen som ligger närmre den kulturella polen.

3.6.3 Kapital

Kapital är ett fältspecifikt socialt förhållande som bestämmer den sociala rangen och aktörernas makt inom fältet. Kapital som är betydelsefullt inom ett fält är nödvändigtvis inte viktigt i ett annat, men det går att översätta värdet av kapitalet mellan olika fält (Lantz, 2005). Bourdieu har lokaliserat tre typer av kapital: det ekonomiska, det sociala och det kulturella. Dessa tre samspelar som tidigare sagts inom fälten. Det ekonomiska kapitalet är det kapital som de flesta i dagens samhälle är mest vana vid, främst pengar.

Det sociala kapitalet, som anses som ett av de mest centrala begreppen i Bourdieus texter, är symboliska värden och tillgångar som kan uppfattas som givna. Detta kapital kan även ibland kallas för det symboliska kapitalet. Det sociala kapitalet kan spela olika roll för olika grupper, och som betraktare kan det vara svårt att förstå och tolka. Det kan exempelvis handla om anseende, inflytande och hedersamma relationer. Det sociala kapitalet kan även ses som nödvändiga tillgångar så som bra språkbruk, allmänbildning och god smak. (Broady, 1988)

Den tredje kategorin, kulturellt kapital, är enligt Bourdieu, förmågan att kunna hantera föreställningen om vad kultur är. Kulturellt kapital grundas på människors trosföreställningar och är beroende av att det erkänns av det aktuella fältets aktörer. Bourdieu fokuserade i sina texter på den så kallade finkulturen, eller den kultur som anses legitim, dominerande och är starkast kopplad till samhällets maktstruktur. Han pekar också på den tydliga kopplingen mellan utbildning och kultur. Utbildningsstrukturen fördelar det kulturella kapitalet redan i skolan och formar därmed människors habitus, vilket i sin tur gör så att människor erkänner de allmänna värden som det kulturella kapitalet grundas på (Broady, 1988). Broady (1988) anser att utbildningssystemet är ett socialt system som

existerar för att upprätthålla en symbolisk ordning som klassificerar människor och samtidigt förmedlar en subjektiv bild till barnen av hur världen ser ut.

Det kulturella kapitalet kan finnas i olika former. Dels som en mänsklig tillgång i form av kunskaper, erfarenheter och sätt att uppfatta, tänka och uttrycka sig och dels kan det kulturella kapitalet finnas i institutioner. Institutionernas, vilka vanligtvis har speciella inträdeskrav, kulturella kapital är dock i en annan form, nämligen genom att de är objekt för kulturell bekräftelse, de representerar det som anses värdefullt och de tillhandahåller information och kunskap som är användbart för människor när man vill bevisa sin kulturella position. (Broady, 1988)

Bourdieu menar att de olika typerna av kapital är ojämnt distribuerat mellan olika sociala klasser och att denna fördelning representerar strukturen av den sociala världen (Portnoff, 2007). Konstnärer, aktiva inom det kulturella fältet, kan skapa och utforma vissa konstverk med syfte att förbättra sin egen position inom fältet för att på så sätt erhålla ett högre kulturellt kapital (Lantz, 2005).

4. Empiri

Empiriavsnittet bygger huvudsakligen på intervjuer gjorda med personal på Riksteatern, vi kommer dock inleda med en presentation av Riksteatern samt en introduktion av två begrepp som är viktiga i detta sammanhang.

Dramatens skådespelaren Morgan Alling som under våren ställde upp i tv-programmet *Let's Dance* har märkt av att kollegor och journalister kommenterat detta på ett negativt sätt. I Dagens Nyheter 24 mars 2009 publicerades detta citat: "Är det inte fint? Är det inte kultur? Har jag sålt ut mig?" Citatet är hämtat från hans blogg som för tillfället huserar på Dramatens hemsida. Alling är där för att spela en pjäs han tidigare spelat för Riksteatern och konstaterar att det är lite finare att vara på Dramaten än ute på scener runt omkring. På bloggen kan man även läsa följande:

Tiden innan Let's Dance spelade jag min föreställning 'Fullbokat' med Riksteatern runt omkring hela Sverige. Halvfullt men nästan alltid stående ovationer och recensioner som jag skulle kunnat ha skrivit själv på fyllan. Nu spelar jag den på Dramatens stora scen och det är knöckfullt och stående ovationer varje kväll. Jag gör samma sak som tiden innan Let's Dance men nu är det fullt och en publik som kanske inte skulle gått dit om jag inte varit med i TV. Men blir min föreställning sämre för det? Blir jag som skådespelare sämre? Nej, inte alls. Det blir till och med en bättre upplevelse för alla. Jag är stolt!

(Dramatenbloggen)

4.1 Begrepp

För att underlätta läsningen för er läsare vill vi tidigt introducera två centrala begrepp. Nedan följer en kortare beskrivning av dessa.

4.1.1 Regleringsbrev

Riksteatern, likväl som andra statliga organisationer, styrs av regleringsbrev⁶ som är beslut som fattas av Regeringskansliet en gång om året. I dessa återfinns bland annat de resultatkrav som ställs på olika myndigheter och vilka mål som ska uppnås (Regeringskansliet, 2008).

⁶ Se bilaga 1 för Riksteaterns regleringsbrev

Regleringsbreven ser olika ut för olika organisationer, och de skiljer sig från år till år. Kontentan av dem är dock att mottagaren av bidragen måste leva upp till vissa specifika krav som staten ställer på dem. Gällande Riksteaterns regleringsbrev har dessa undergått en viss förändring de senaste åren. Tidigare har det inte varit inskrivet att de är en folkrörelse, utan Riksteatern har snarare setts som vilken annan teater som helst, vilket gjort att en del av det arbete de bedrivit inte känts helt legitimt inom organisationen.

Inom svensk kulturpolitik återfinns genomgående, enligt Viirman och Johannisson (2008), tre huvudpunkter som präglar debatten:

- Mål
- Anvisning av resurser och andra medel för att nå målen
- Uppföljning och utvärdering av målluppfyllelsen och effekterna av gjorda insatser

Dessa återfinns tydligt även i Riksteaterns regleringsbrev.

4.1.2 Kulturutredningen

Den 12 februari 2009 släpptes Kulturutredningen, och den börjar med att föreslå ett nytt politiskt mål som följer som sådant:

Den nationella kulturpolitiken ska, med utgångspunkt i demokrati och yttrandefrihet, bidra till samhällets utveckling genom att främja öppna gemenskaper och arenor som är tillgängliga för var och en. Den ska möjliggöra kommunikation mellan olika individer och grupper, skapa förutsättningar för kulturupplevelser och bildning samt verka för att alla ges möjlighet att fritt utveckla sina skapande förmågor.

(SOU 2009:16)

I den ges uttryck för att en ny kulturpolitik behöver föras som är mer anpassad till dagens samhälle och riktar sig till alla medborgarna. Detta innebär att samhället ska flytta styrningen av kulturorganisationerna från staten till regionerna och framförallt medborgarna i samhället.

På 70-talet bildades Statens Kulturråd med syfte att man skulle få en organisation som tog huvudsakligt ansvar för kulturen i Sverige. Så blev det inte riktigt, utan ansvaret kom att fördelas på ett flertal statliga organisationer (Kleberg, 2008). Kulturpolitiska mål beslutades kring först 1974, i och med samma års Kulturutredning. Det kulturpolitiska området kom att domineras av finkulturen. Detta hade sin bakgrund i att arbetarklassen, bönderna och borgarna i princip haft varsin kultur för

hundra år sedan och borgarnas kultur, finkulturen, var den som dominerat politiken sedan femtiotalet. (Frenander, 2008).

Frenander (2008) beskriver hur 1996 års Kulturutredning i princip innehåller samma politik som 1974 års Kulturutredning förespråkar. Detta bör sättas i kontext till att samhället förändrades grundligt under åttio- och nittiotalen. Det fanns dock ett tillägg i den senare utredningen och det var kvalitetsmålet vilket kom att prägla kulturpolitiken, vilket vissa kritiker innebar att man exkluderade *vanligt folk* från kulturen (Sundgren, 2009). Huruvida det verkligen exkluderade människor eller inte väljer vi än så länge som författare vara osagt.

4.2 Riksteatern

Riksteatern grundades som en ideell förening 1933 till följd av samma års teaterutredning. Syftet var att sprida Dramatens och Operans föreställningar runt om i landet. För att göra detta beslutades att föreningen skulle bestå av flera lokala underföreningar som skulle finansieras av statsbidrag. (SOU 2009:16)

Intresset var redan från början stort och idag finns det lokala riksteaterföreningar i princip alla län i landet. Under 2007 möjliggjorde Riksteatern 1,2 miljoner scenkonstbesök och det var 545 000 unika besökare. De flesta av föreställningarna turnerar med skådespelare och scenarbetare runt om i landet, cirka 330 platser om året, och spelas alltså upp på de olika föreningarnas scener. Själva arrangemangen runt omkring, såsom biljettförsäljning och dylikt, sköts av de lokala föreningarna med hjälp av medlemmar som arbetar ideellt. För 2008 uppskattades att antalet ideellt arbetade timmar uppgick till 280 000. Idag finns det 42 000⁷ medlemmar runt om i landet. Produktionen sker i Hallunda, söder om Stockholm, där Riksteaterns centrala organisation sitter. Antalet anställda inom organisationen är strax över 300 personer. Repertoaren består av allt från traditionella teateruppsättningar till performance och dans, musikframträdande och till och med viss klubbverksamhet förekommer. De har även särskild verksamhet som riktar sig till barn och unga och *Tyst teater* som är till för döva och hörselskadade. (Riksteatern, 2008)

Tidigare gick det till så att Riksteatern satte upp olika föreställningar som de erbjöd till de lokala föreningarna. Under 2005, då även VD Birgitta Englin tillträdde, inleddes ett stort arbete för att strukturera om organisationen och för att framförallt flytta makten till medlemmarna så att de kunde ha inflytande över repertoaren. För att kunna göra detta har Riksteatern valt att utveckla en behovskarta som visar på var behoven för olika typer av uppsättningar ligger. (Riksteatern, 2008)

⁷ Omräknat till 40-timmars arbetsveckor motsvarar det 6 050 arbetsveckor per år totalt, vilket alltså skulle motsvara ungefär 126 heltidsanställda.

När någon inom eller utom organisationen (i dagens läge oftast inom) får en idé om ett projekt kontaktar den en uppdragsledare som initierar en förundersökning som ligger till grund för om de ska fatta ett beslut att genomföra projektet eller inte. Inom förundersökningen undersöker de genom fokusgrupper hur personer som de riktar sig till, vill att det ska se ut och om det är något de är intresserade av och om inte hur de skulle kunna bli det. De tar också i beaktande hur mycket de beräknar att det skulle kosta att genomföra produktionen och andra variabler. Sedan fattas ett beslut, utifrån Riksteaterns budget och behovskartan, om vilka projekt och uppdrag de kan erbjuda. Viktigt att komma ihåg är att det är de lokala föreningarna som för det mesta initierar processen och beställer uppdragen. (Riksteatern, 2008)

En annan skillnad mot tidigare är att Riksteatern inte längre arbetar på olika avdelningar utan de har en matrisorganisation som består av *uppdragen* och av *linjen*. Tanken med det är att de ska blanda medarbetare från olika delarna av Riksteaterns huvudorganisation inom uppdragen och därmed öka förståelsen inom organisationen och dessutom kunna lära av varandra för att öka kunskapen av vad publiken vill ha.

Det finns fyra centrala begrepp som är viktiga att hålla isär:

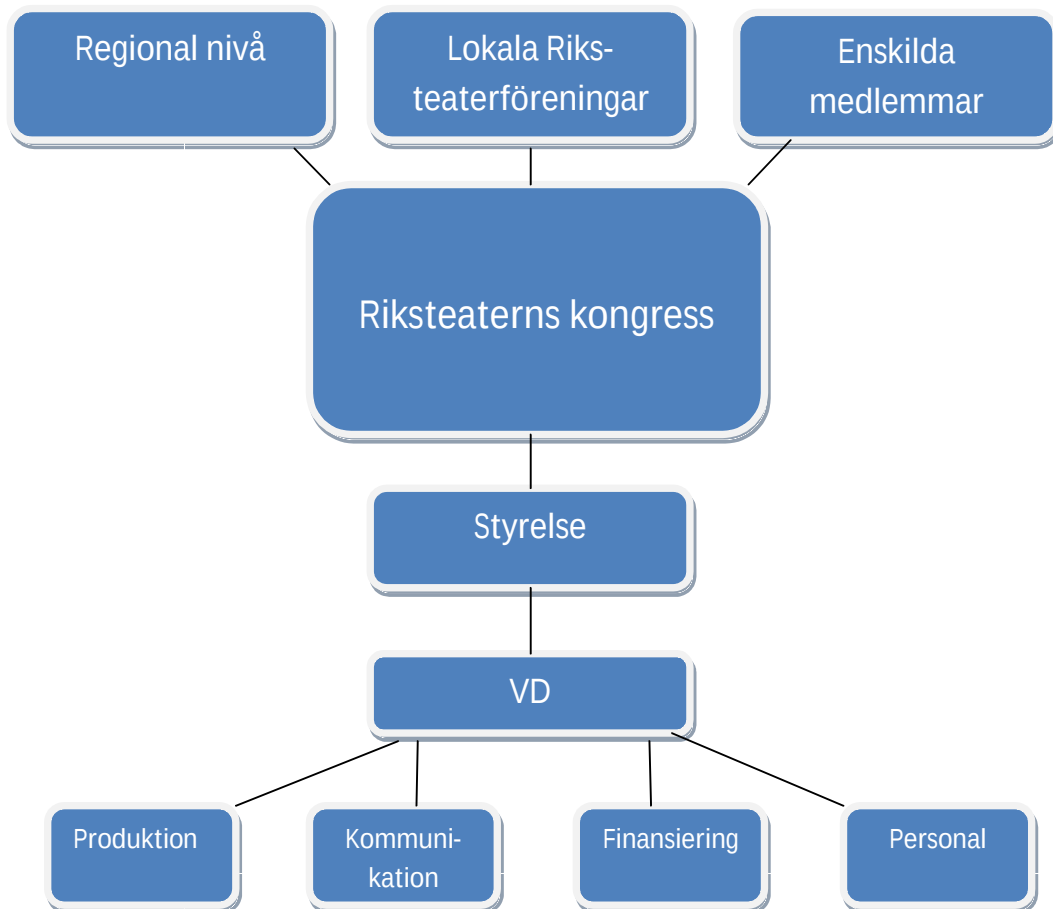
- Anställda
- Medlemmar
- Publik
- Medborgare

De anställda är anställda inom Riksteatern och då främst på Riksteaterns centrala organisation i Hallunda. Medlemmarna äger tillsammans Riksteatern och betalar en medlemsavgift varje år. Utan medlemmarna skulle Riksteatern ha svårt att arrangera olika produktioner runt om i landet eftersom det är de som med hjälp av sitt ideella arbete möjliggör speltillfällena. Publiken kan bestå av alla som har intresse av att gå på uppsättningarna och medborgarna finns i samhället runtomkring. Riksteatern vill nå ut till så många som möjligt av medborgarna eftersom det är de som genom skattemedel finansierar verksamheten. (Riksteatern, 2008)

Finansieringen består till 80 procent av statsbidrag och resterande 20 procent kommer från medlemsavgifter och gager. 2008 uppgick statsbidraget till 248 miljoner kronor. För att få statsbidrag krävs att Riksteatern uppfyller det som står i regleringsbrevet (se bilaga 1). 2008 gjorde de en vinst på 2 962 000 kronor, medan de 2007 gick med förlust med 8 401 000 kronor. Själva verksamhetens kostnader översteg intäkterna med 31 722 000 kronor, vilket alltså ledde till ett negativt kassaflöde. Eftersom den ekonomiska situationen i samhället idag inte är särskilt positivt, skärps kraven på

Riksteatern, liksom för de flesta andra organisationer, privata så som statliga eller inom det civila samhället. Detta leder till att Riksteatern inte räknar med lika stora sponsringsintäkter som tidigare och ökar arbetet för att få till fler kostnadsminskningar. (Riksteatern, 2008)

Riksteaterns högsta beslutande organ är Kongressen. På Kongressen, som hålls var fjärde år, fattas besluten av förtroendevalda ombud från de lokala föreningarna runt om i landet. Den beslutar bland annat om stadgarna och vilka som får vara tio av de ledamöter som sitter i styrelsen nästa period. Styrelsen har femton ledamöter varav ordförande och en ledamot utses av Regeringen, en ledamot väljs av de anställda och VD samt en representant från Folkets Hus och Parker finns också med i styrelsen. Det finns även en ledningsgrupp som ansvarar för mål och verksamhet. Det konstnärliga ansvaret ligger hos chefsproducenterna, de konstnärliga ledarna samt uppdragsledarna. (Riksteatern, 2008)



Figur 7: Riksteaterns organisation (Källa: Riksteatern, 2008)

4.3 Intervjuer

I detta avsnitt presenteras de intervjuer vi gjort under arbetets gång. Vi har i största möjliga mån försökt få detta att helt speglas av respondenternas åsikter.

4.3.1 Joakim Rindå, Publikansvarig

Att Joakim Rindå skulle arbeta med teater har inte alltid varit självklart. Som ung växte han upp i glesbygden och hade ingen kontakt med den institutionella teatern. Trots att han deltog i de lokala bygdespelen, ansåg han aldrig att kultursektorn var ett alternativ. Men då han flyttade ner till Stockholm för att studera naturvetenskap bytte han bana. Han insåg att det var filmvetenskap han egentligen ville studera och fick ett extrajobb på Unga Klara. Extrajobbet ledde senare till en fast tjänst på Stockholms Stadsteater, där han arbetade under en längre period. Idag har Rindå arbetat på Riksteatern i ett och ett halvt år. Han lockades till Riksteatern efter att ha blivit erbjuden en tjänst som gjorde det möjligt för honom att fokusera på att göra publiken nöjd. Ett av skälen till varför han tackade ja var att han alltid tyckt att Riksteatern är en av de mest intressanta institutionella teatrarna i Sverige, och då framförallt utifrån ett publik- och medborgarperspektiv. De tar, enligt Rindå, sin uppgift på allvar och han har fått möjligheten att på egen hand utarbeta strukturen för hur Riksteatern samverkar med sin publik.

Rindå kom in i organisationen precis under omorganiseringen. Riksteatern hade under den senaste tiden genomfört en massiv strukturell förändring som i stort innebar att de, i stället att som tidigare försöka gissa sig till vad det svenska folket vill ha för kultur, faktiskt inkorporerar publiken redan från början av en produktion. Han jämför den strukturella förändringen med en finlandsfärja; man kommer till hamnen och ser att man snart är framme, men ändå tar det ett bra tag att lägga till. Omorganiseringen har även inneburit att istället för att arbeta med olika avdelningar fördelas arbetet på olika team, varav publikteamet är ett.

Rollen som publikansvarig innebär att han leder publikteamet som arbetar för att se till så att så många människor som möjligt vill, kan och får ta del av Riksteaterns produktion. Det handlar mycket om att öppna upp verksamheten och göra den tillgänglig för alla. Målet är inte bara att utgå från den existerande publiken utan snarare att utgå från den potentiella publiken, eller medborgarledet som Rindå uttrycker det eller till och med rent av skattebetalarna, det är ju trots allt de som betalar för det mesta av Riksteaterns verksamhet. Samtidigt menar han att det inte behöver betyda att alla ska ta del av teater, utan han vill att alla ska förstå rimligheten i att en del av skatten går till teater och kultur i stort. Publikverksamheten kopplas starkt till produktionerna för att på bästa sätt kunna använda en produktion för att nå ut både till den breda massan likväl som till mer specifika målgrupper. Rindå pekar på en risk i att hela tiden försöka nå ut till alla då det ofta kan leda till att

man når väldigt få, istället försöker publikteamet titta på vilka grupper som Riksteatern inte når och där trösklarna kan vara för höga för att komma in. Deras jobb är att slipa ner trösklarna. Som besökare ska man känna sig välkommen, inbjuden och delaktig. Man ska ha möjlighet att känna igen sina egna erfarenheter och identiteter på scenen.

Det finns däremot vissa grupper som Rindå inte anser värda att belysa då de är för stora. Där är gruppen Män ett exempel. Män går inte på teater i samma utsträckning som kvinnor. Detta menar Rindå inte beror några högra trösklar. Män har väldigt låga trösklar om man ser på vilka som ofta gestaltas på scen, vilka som vanligtvis har skrivit pjäsen och vilka som normalt regisserar verket. Snarare är det en social konstruktion som är begränsad av samhället utanför teaterns världs maskulinitetskod. Det är helt enkelt inte manligt att gå på teater, då män fostras att inte tycka om det. Vidare menar Rindå att det är möjligt att man kan påverka detta, men det är svårt att motivera varför man ska lägga resurser på att locka en så stor grupp som män. Det finns mer intressanta aspekter att förhålla sig till, till exempel social bakgrund, etnicitet eller sexuell läggning, och därmed är de också mer hanterbara som målgrupper. Där kan man på ett meningsfullt sätt se till att fler känner sig välkomna.

Rindås arbete påverkas i stor grad av Riksteaterns organisationsstruktur i hela landet. Det är ett långt arrangörsled med många ideellt arbetande människor. Det faktum att det är många som endast arbetar som arrangörer vid sidan av något annat engagemang leder till att Riksteatern berikas av ännu mer erfarenhet och fler olika identiteter. Hans egen bild av glesbygden har förändrats till det mer positiva och han har märkt ett otroligt engagemang runt om i hela Sverige. Det faktum att det inte bara är *kulturmänniskor* som arbetar i Riksteatern gör att bryggorna mellan teatervärlden och det vanliga samhället minskar, och enligt Rindå är det där han trivs bäst att arbeta. I Stockholm och andra storstäder finns de största hindren i form av en kulturvärld som saknar anknytning till den reella världen och andra erfarenheter och därmed har han märkt en trend i avsaknaden av ett uppriktigt intresse av att föra vidare Riksteaterns vision.

Riksteatern har många olika uppgifter, men en av dem är att belysa olika samtal som kanske inte får så mycket uppmärksamhet i den allmänna debatten trots att de kan vara betydelsefulla. Rindå menar att Riksteatern inte bara kan fokusera på att tillgodose publikens behov, utan att de även behöver vara intresserad av att lyfta den egna organisationen och vara öppna för nya förändringar.

Rindås tidigare erfarenhet med Stadsteatern har gett honom möjligheten att se tydliga skillnader inom teatervärlden. Den mest distinkta skillnaden tycker han är resursfördelningen. Inom riksteatern så är konstnärens roll inte lika betydande som i andra. Han pekar på att det i andra verksamheter är konstnären som styr och att denne ställer villkoren. De flesta, framför allt i teater och

scenkonstsammanhang, hyllar gärna den strukturen och de ser publiken endast som mottagare. Riksteaterns nya organisation och ambition innebär att arrangörerna ute i landet först sätter ihop olika fokusgrupper för att utröna vilket behov som finns. Utifrån det väljer teatern vilken produktion som ska sättas upp och det är först efter det som konstnären/regissören kommer in i bilden. Denne får istället anpassa sig utefter de redan satta ramarna. Rindå har inte stött på något problem från denna modell då de konstnärer och andra aktörer som skulle finna detta upprörande, menar han, har flyttat till en annan organisation där konstnärens status är högre. På Riksteatern är det inte alltid konstnären som har det sista ordet. En av fördelarna med denna typ av organisering är tryggheten – på invigningen kan produktionsteamet känna sig relativt säkra på att publiken kommer uppskatta och relatera till det de ser.

Vidare har Rindå sett en skiljaktighet i publiksammansättningen. Vissa teatrar så som Stadsteatern väljer att sälja sina biljetter till en viss grupp människor och i mån av plats släpper de in andra åskådare. Riksteatern ser det snarare som ett misslyckande om det endast är samma människor som går på deras uppsättningar. Rindå ser hellre 45 ungdomar, som aldrig tidigare varit på teater, gå på teater än samma gamla publik i Stockholm.

Regleringsbrevet är inte något som Rindå tänker på i sitt dagliga arbete, däremot skattemedlet, som är en följd av regleringsbrevet. Han brukar ställa sig frågan om det han gör är värt skattemedlet Riksteatern får. Regleringsbrevet innehåller bland annat krav på ett visst publikantal. Detta anser Rindå vara problematiskt. Hans önskan är att det istället för att fokusera på kvantitet bör fokuseras på kvalitet. Det är inte rätt nyckeltal man tar hänsyn till, menar han. Det går inte bara att räkna antalet rumpor utan man måste lägga mer vikt på vilka rumpor det är som sitter i publiken. Han pekar på att 80 personer i Burträsk när man spelar rent procentuellt sett kan vara mer än ett fullsatt Globen. Och däri ligger problemet. Riksteatern måste ta ställning till hur det ska värderas och ställa det mot sitt, i regleringsbrevet uppsatta, uppdrag. De skattesubventionerade medlen lämpar sig bättre till att locka nya teaterbesökare, än att gå till de som även nyttjar den privat finansierade kulturverksamheten. Dessutom anser Rindå att kulturpolitiken måste bli bättre på att hitta verktyg för att kunna återskapa lyckliga utfall så att det blir någon form av kontinuerlighet i det hela.

Rindå är noga med att påpeka att det han berättar är Riksteaterns vision och poängterar återigen att det är en långsam rörelse, likt finlandsfärjan, i rätt riktning. Idag speglar inte Riksteaterns publik befolkningens sammansättning, som är ett av målen i regleringsbrevet. Det är ett av de förbättringsområden som måste förbättras. Han ser att en problematik i denna formulering eftersom det återigen kan dras för långt. Handlar det om att det ska vara exakt antal kvinnor och män, med en exakt blandning av olika etniska bakgrunder? Han anser istället att det är en mer komplex bild de

strävar mot. Han tolkar det som att alla i samhället ska känna sig trygga och välkomna till Riksteaterns produktioner. Han tycker också att det kan vara värt att den lojala publiken minskar i antal ett litet tag om det gör så att Riksteatern kan satsa på att motivera ny publik att komma.

Riksteatern ska erbjuda olika typer av mötesplatser. Både de som lockar den större skaran och de mindre, så länge som man kan sätta produktionen i ett bredare sammanhang och skapa samtal utifrån det. Detta ser Rindå som en trend även i andra organisationer. Dramaten har exempelvis gjort ett försök att öppna upp verksamheten genom bland annat bloggande. Detta kan vissa inom den kulturella sektorn fnysa åt och hävda att det inte är bra för den fina kulturen, men det ställer Rindå sig emot. Kultur ska acceptera alla.

När det gäller kulturutredningen säger Rindå att den i största grad påverkat Riksteatern. Den har skapat en debatt, vilken i sin tur har lett till att en turné, Remissrundan, har skapats där Riksteatern turnerar runt om i Sverige för att få kommentarer på utredningen från ett arrangörs-, glesbygds-, och medborgarperspektiv. Vidare menar han att fokus i debatten har varit lite snedvridet. Kulturutredningen kommer att påverka Rindås framtida arbete eftersom Riksteaterns verksamhet beror på de existerande regelverken. Förändras de, så förändras organisationen. Han avslutar med att säga att *"statens regelverk är ibland ett trubbigt verktyg, men det är ett verktyg med intentionen att vara en röst för samhället. Det är ju så det kommer till. Det är en lång väg ibland, men det är genom en demokratisk process och genom de representanter som vi som befolkning väljer som faktiskt formulerar uppdraget. Och för mig så är det uppdraget som styr mitt dagliga arbete"* (Rindå, 2009.04.02).

4.3.2 Johanna Broman, Uppdragsledare Ny arrangör

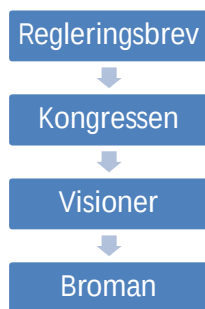
Johanna Broman leder uppdraget att hitta nya organisatörer och arrangörer till Riksteatern. Detta är en viktig del av verksamheten, eftersom Riksteatern ägs av olika ideella föreningar runt om i landet och de vill nå ut till så många som möjligt. Bromans uppgift är även att visa för arrangörerna att de är en attraktiv part att samarbeta med. Innan omorganiseringen för två år sedan arbetade Riksteatern med artister och hittade, via dem, arrangörer att samarbeta med. Nu fokuserar de istället på arrangörerna och hjälper dem att arrangera och därutifrån hitta artister. Tidigare arbetade Riksteatern, enligt Broman, mycket med artisternas forum och nu mer med arrangörernas forum. Uppdraget är kopplat till att Riksteatern lyssnar på omvärlden på vilket behov som finns, istället för att anta vad som efterfrågas. Den tidigare avdelningen, Jam, som arbetade med detta innan omorganiseringen var artisternas forum.

Broman har arbetat på Riksteatern i sju år. Att hon hamnade på sin nuvarande post som ledare för *Ny arrangör* beror på att hon jobbade på Jam innan. Hon har även erfarenhet av att vara

arrangörscoach för en nationell förening för unga arrangörer som heter Plural. Den posten hade hon i fyra år.

Anledningen till Riksteaterns strukturförändring var bland annat att tidigare fanns det ett problem i att de försökte gissa sig till vad publiken i Sverige ville ha. Om Riksteatern ska ha något existensberättigande, måste de göra det som Sverige vill ha och inte bara det de tror att medborgarna vill ha. Den nya organisationen har gjort att de arbetar mer tillsammans inom Riksteatern, istället för som tidigare då de olika avdelningarna jobbade mycket för sig själva. Det har även gjort att de har kunnat bli mer flexibla. Broman tror att de kommer att fortsätta jobba såhär i framtiden, särskilt eftersom det har gjort att Riksteatern har blivit mer synliga i samhället och mer sedda av staten. Den nya strukturen innebär att de har en cykel som de arbetar efter. Först lyssnar de, för att sedan fatta ett beslut, producera, turnera, stämma av och se om det blev som de tänkt sig och därefter utveckla. Innan fanns inte det systemet. Avdelningarna arbetade mycket separerat och Linjen var bortkopplad från produktionsledet och arrangörerna var en tredje del. Nu är allt sammanvävt i en matris, vilket har skapat en bättre sammanhållning. Idag har de en bättre förmåga att ta till vara på nya idéer. Riksteatern är idag mer förberedd på förändringar.

Bromans arbete påverkas mycket av regleringsbrevet. I och med att regleringsbrevet ändrades för något år sedan genom att det skrevs till att Riksteatern är en folkrörelse, vilket det inte tidigare nämnt, underlättades hennes arbete. Det gjorde att Riksteatern kan lägga pengar på att ge verktyg åt alla i organisationen och då bland annat arrangörerna. Det kunde de inte göra tidigare utan att känna att de la pengar på fel saker eftersom att allt tidigare skulle gå till scenkonsten. Regleringsbrevet ändrades av Kulturdepartementet efter en tät dialog med Riksteatern. Numera är även medlemmarna mer sedda och uppmärksammade i regleringsbrevet, vilket innebär en viss trygghet för dem. Dock finns det fortfarande en del förlegade formuleringar kvar och speciellt kvalitetsbegreppet ställer till en del huvudbry, för vad är egentligen kvalitet? Och vem bestämmer vad som är kvalitet? Broman pekar på att om Riksteatern skulle följa det som begreppet menar skulle de aldrig få jämställdhet eller mångfald, eftersom det bara är män som skrivit den dramatik som är lika med *god kvalitet*. För att uppmärksamma detta har Riksteatern tagit fram en ny produktion där de uppmärksammar kvinnliga dramatiker som var stora på sin tid, men som helt har glömts bort. Vidare ifrågasätter hon uttrycket att "*vi ska vårda det svenska språket*". Är det någon som vet vad det innebär idag? Broman tänker däremot inte särskilt mycket på regleringsbrevet i sitt dagliga arbete, emellertid existerar det mer indirekt genom Riksteaterns visioner. Det skulle kunna illustreras enligt nedan:



Figur 8: Illustration av Bromans bild av vad som styr hennes dagliga arbete

Visionerna tar Broman till när det är större beslut som ska fattas, alltså inte varje dag. Men Riksteatern har ett ansvar i och med regleringsbreven att följa dem. Att ge folket det de vill ha betyder inte automatiskt att folk bara vill ha Stefan & Krister⁸, de som tror det är väldigt fördomsfulla.

Riksteatern tar i sitt arbete ett modigt steg eftersom de vågar utmana samhället genom att ge plats åt unga och oerfarna personer från delar i samhället som vanligtvis inte representeras i alla sammanhang, enligt Johanna. Det kan handla om att ge unga, oerfarna tjejer chansen att uppträda i en breakdance-show istället för att välja den enklare vägen, att ta erfarna killar. Vissa grupper kommer alltid att förbli en minoritet om man inte ger dem chansen. Riksteatern har även inte samma prestige inom branschen som annars kan vara vanligt inom teatervärlden. Geografiskt har de god spridning över landet och även demografiskt på så sätt att de finns representerade i de flesta orterna. I regleringsbreven har det tidigare stått att Riksteatern inte fick vara i Stockholm och Göteborg. Det berodde på att Riksteatern hade till uppgift att finnas där andra teatrar inte fanns. Detta betyder däremot inte att de inte har haft föreningar i storstäderna, de har bara inte haft möjlighet att fokusera på dem. *Södra Teatern* är ett exempel på verksamhet i Stockholm. Publikmässigt har de alltid nått det området. I och med förändringen av Regleringsbrevet får de även agera på den marknaden.

Broman stöter ofta på personer och föreningar som inte vet vad Riksteatern är. Hon ser det som en viktig uppgift att förmedla organisationens budskap för att kunna få med så många medlemmar som möjligt. I sitt arbete med att hitta nya arrangörer att samarbeta med tittar hon på både vanliga och ovanliga tänkbara arrangörstyper som de för tillfället inte når. Det kan bestå av allt från teaterföreningar till studentkårer till fotbollsföreningar. Hon gör en prioriteringslista av dessa på vilka som de eventuellt skulle kunna samarbeta med. Riksteatern informerar sedan dessa om att de

⁸ Svensk buskisföreställning

existerar, de är stora och de kan teater och är bra på att turnera. Därefter ser de vad Riksteatern skulle kunna hjälpa föreningen och efter det följer ett eventuellt samarbete.

Vidare menar Broman att det motstånd hon har stött på kommer ifrån andra teatrar och redan existerande medlemmar i de orter där nya föreningar vill agera. De gillar den nya konkurrensen. Det bemöter hon med att de föreningar hon samarbetar med inte söker samma målgrupp som de existerande teatergrupperna har.

Bromans bild av den ideala Riksteatern är fler och mer olika medlemmar. Nu är det en mer homogen grupp av traditionella medlemmar. Det gör att det är de traditionella teaterföreningarna som bestämmer på kongressen. Hon ser hellre att det kommer in fler olika föreningar, allt från skolor till idrottsföreningar.

Kulturutredningen kommer, enligt Broman, att påverka Riksteatern särskilt mycket eftersom de redan är där Kulturutredningen vill att övriga ska hamna. De förändringar som den föreslår är redan genomförda inom organisationen. De har redan jobbat med regionalisering i tre år vilket gör att Kulturutredningen ses mer som en bekräftelse på att man gjort ett gott jobb.

Slutligen kan man sammanfatta med att säga att Riksteatern inte bara finns där för att finnas. De har inte råd att kosta skattebetalarna pengar utan de finns där för att fylla en funktion i samhället.

4.3.3 Helena Åsberg, Produktionschef

"Om man vill uttrycka vad man vill ha, så utgår man ifrån vad man har fått. Det är svårt att titta runt hörnet och se det som inte finns idag" (Åsberg, 2009.04.08).

Helena Åsberg arbetar på Riksteatern som produktionschef. Det har hon gjort i två år. Hennes karriär inom Riksteatern började däremot redan 1991 när hon började som regional konsulent för att senare bli headhuntad av dåvarande VD för att arbeta med att ta fram en ny ungdomsverksamhet. Efter det jobbade hon med föreningsverksamheten och hon blev chef över det som då kallades arrangörsutvecklare. Därifrån gick hon vidare till kommunikationsavdelningen där hon arbetade med marknadsföring och försäljning för att sedan bli ansvarig för förändringsarbetet för Riksteaterns nya organisation och struktur. Det var först efter det som nuvarande VD, Birgitta Englin, erbjöd jobbet som produktionschef. Innan organisationsförändringen skulle det inte varit logiskt eller i realiteten möjligt att sätta en person som har arbetat med marknad, försäljning och föreningsarbete på den posten. Omställningen inom organisationen gjorde att valet av Åsberg blev logiskt samtidigt som det var en tydlig markering att organisationen förändrade sitt perspektiv.

Riksteaterns organisation är numera baserad på en matris. I matrisen finns uppdragen som innehåller olika uppsättningar av pjäser och projekt. Dessa uppdrag behöver personal, vilka kommer ifrån olika delar av organisationen. Vidare finns, vad Åsberg kallar, linjen. Linjen resurssätter uppdragen. I dagsläget arbetar organisationen efter en behovskarta som är under utveckling. Behovskartan är en sammanställning av vilka behov publiken, arrangörerna och målgrupperna har och hur sammansättningen av projekten och produktionerna kan se ut, vilken fungerar som ett underlag vid fastställande av repertoaren. Rollen som produktionschef innebär att en stor del utav verksamheten rapporterar direkt till henne.

Under Åsberg ligger alla uppdragsledare, men hon har också linjeverksamheten under sig samt tre underchefer med egna ansvarsområden; producenter och projektledare, teknik samt skådespelare och dramaturgier.

Som tidigare nämnts gjordes en enorm organisationsförändring för ett par år sedan. Organisationen, som den ser ut idag, är ett resultat av analyser av vad som inte fungerade med den gamla strukturen. Traditionellt sett har Riksteatern varit ganska separerad i det faktum att de är en producerande teater och en folkrörelse. Även organisatoriskt var det annorlunda. När Åsberg började på Riksteatern fanns det en föreningsavdelning som tog hand om arrangörerna runt om i landet medan resten av organisationen hade hand om teaterproduktionen. Åsberg pekar på att det var tydligt att det var två separata delar. Hon menar att tidigare var föreningssidan endast ett mottagarled av teater utan någon direkt påverkanskraft. Vidare så är ett skäl till förändringen det faktum att olika VD har haft olika fokus. När Thomas Lyrevik var VD låg fokus på att förändra den hierarkiska teaterproduktionen. Detta gjordes genom att förändra ekonomin. Dalande publiksiffror var inget man diskuterade innan, det viktigaste var själva skapandet av teater. Lyrevik satte fokus på resultat. Till detta hör även att Riksteatern, på den tiden, hade en teaterchef som agerade smakdomare och därmed var en tyngd i hierarkin. Teaterchefen bestämde vilka uppsättningar som skulle visas och inte. Det Lyrevik gjorde var att dela upp organisationen i olika konstnärliga avdelningar. Enligt Åsberg var det helt rätt att göra så för att bryta strukturen och ge utrymme för fler konstnärliga ledare. Näste VD, Peter Örn hade en bakgrund i Röda Korset och lade därmed mer fokus på folkrörelsen. Han satt däremot inte så länge på posten, utan det var först när den nuvarande VD, Birgitta Englin, kom som den verkliga förändringen började.

Det centrala blev nu istället att få ihop produktionen med folkrörelsen för att bli en organisation. De konstnärliga avdelningarna hade spelat ut sin roll för de hade bildat små hierarkier och det existerade knappt något samarbete mellan de olika avdelningarna vilket bidrog till att kunskap inte fördes vidare mellan de olika grupperna. Med Birgitta Englin i spetsen och Helena Åsberg som projektledare,

genomgick Riksteatern en förändring där det finns utrymme för fler konstnärer än tidigare. De valde att arbeta i projekt utan smakdomare. Deras mål var att få bort *gatekeepers* eller kvalitetsdomare, det vill säga de som hindrade nya aktörer att komma in så som teaterchefer eller kulturrecensenter. Riksteatern syftar idag till att få människor att möta varandra. Åsberg menar att det handlar om att spränga sina gränser och det kan man inte göra utan att plocka in nya människor i organisationen. Detta låg som grund till Uppdragen. Tanken är att de som arbetar på Riksteatern ska vandra mellan olika uppdrag och därmed ta med sig erfarenheter och kunskap till andra delar i organisationen.

Vilka uppdrag som blir aktuella bestäms med hjälp av behovskartan och därmed även fokusgrupper, referensgrupper och dialoger med olika intressenter. Behovskartan har dels behovet som är uttryckt från olika teaterföreningar, det man vet om publikgrupper som till exempel sammansättning och antal. Men den innehåller också exempelvis mångfald, jämställdhet, storlek på scener. Åsberg tror att man måste mäta nyckeltal gällande både ekonomiska mål och även kvalitetsmål, annars kan man inte förändra verkligheten. När Riksteatern fattar ett produktionsbeslut är de åtminstone medvetna om att det till exempel är en dominans av det ena könet, men att produktionen fyller ett större syfte. Det kan fylla andra parametrar. Det viktiga är att de är medvetna om hur det ser ut och inte bara ser hur de tror att de är. Idag mäter de bland annat män och kvinnors fördelning i publiken, på scen och bland regissörerna.

Organisationsförändringen har inneburit en hel del kritik från branschen. Åsberg medger att det var väntat, även att det skulle komma internt. Kritiken har främst bestått av frågan om vart den konstnärliga friheten tar vägen om man låter andra vara med i beslutsprocessen. Detta bemöter Åsberg med att det inte är så att publiken ska bestämma allt i minsta detalj, utan det som de ska uttrycka är snarare sitt behov, utifrån sitt perspektiv med sin kunskap. Man lokaliserar ett intressant och relevant problem, och utifrån det förs en dialog och sedan kontrakteras en konstnär som får vidareutveckla tanket. Åsberg menar att kritikerna nog trodde det skulle vara mer svartvitt. *"Ser man tillbaka på repertoaren och tittar på om omorganiseringen gjorde valen lättare så är det tvärtom. Det har blivit mer fördjupat, mer samarbeten"* (Åsberg, 2009.04.08).

Enligt Åsberg tror branschen fortfarande att konstnärens värde minskas av att låta publiken spela in i bestämmandeprocessen. Vidare tycker hon att den kritik som kommer från branschen även berör det faktum att de är för politiskt korrekta för att de använder medborgarperspektivet. Det besvarar hon med att det istället handlar om att ta organisationens syfte på allvar. *"Vi är en folkrörelse och därför måste vi ha folkets perspektiv med. Vi är inte en producerande teater, vi är en folkrörelse och vi har en producerande teater, men det är inte kärnan i organisationen – det är folkrörelsen"* (Åsberg, 2009.04.08) Skälet till att Riksteatern får mycket kritik, påpekar hon, är för att Riksteatern jämförs

med andra teatrar som exempelvis Dramaten, Stadsteatern och Operan. Deras mål och syfte med sina organisationer ser annorlunda ut än Riksteaterns.

Riksteatern arbetar för att få bort jämförelsen med andra teatrar genom att koppla tydligare till regleringsbrevet. De har, enligt Åsberg, hamnat i politikstupröret kultur. Det gör också att folkrörelsefrågorna kommer i kläm. Kunskapen och den drivande viljan för folkrörelser finns inte i det facket utan ligger i ett annat politiskt område. De försöker visa på att de jobbar med andra verksamheter också, och att det inte bara är kulturpolitik som berörs. Till exempel så har de *Tyst teater* och det tycker Åsberg egentligen hör både socialpolitik och kulturpolitik. De arbetar även med barnteater och skola. Riksteatern befinner sig alltså på olika politikområden och förminskas genom att bara tillhöra kulturområdet.

För att bemöta detta har Riksteatern, i en dialog med Kulturdepartementet, fått regleringsbrevet omformulerat för att understryka att de är en folkrörelse som ska utvecklas. Regleringsbrevet såg tidigare likadant ut som andra teatrar. Det var Riksteatern som tog upp det faktum att regleringsbrevet skulle förändras. Kulturdepartementet var positivt till förändringen. Idag vill Riksteatern inte minska kraven i brevet. Ju fler krav desto lättare blir det när de söker samarbeten med andra. Åsberg trycker dock på det faktum att det fortfarande är så att vårt högsta beslutande organ är Kongressen och kongressens långsiktiga mål är mycket mer framsiktande än regleringsbreven. Dessa har aldrig stått i konflikt med varandra, men skulle det hända skulle det vara ett problem eftersom det ena representerar viljan, folkrörelsen, människorna och det andra representerar pengarna.

Regleringsbrevet påverkar hennes dagliga arbete. Det är direkt avspeglat i behovskartan och direkt därifrån till verksamhetsbeskrivningen. Det som är problematiskt med regleringsbrevet är, och det som Riksteatern lobbar för, är att de vill ha mer långsiktiga regleringsbrev och en långsiktig finansiering på treårsperspektiv. I teatervärlden är det så att besluten i produktionsleden, som berör produktionen om två år, fattas nu. Det är även problematiskt då Riksteatern inte vet vilka resurser som kommer att finnas i framtiden och de vet inte heller vad Regleringsbrevet kommer att säga. Det betyder att regleringsbrevets betydelse när det väl kommer, är mindre betydande eftersom de redan planerat verksamheten för de kommande åren. Därför är det viktigt att de har en dialog med kulturdepartementet så att de vet åt vilket håll de vill driva det. Det skapar en väldig osäkerhet nu när det går mot valtider. Riksteatern måste veta vad de olika partierna driver för kulturpolitik, trots att de är politiskt obundna. De behöver veta vad de ska prioritera framöver. Men Åsberg tror inte att det kommer vara något problem eftersom de är en folkrörelse med 42 000 medlemmar vilket gör att rörelsen har hyfsad koll på vad som händer i samhället.

Risken är att om kulturdepartementet vill göra en total omsvängning så tar det en lång tid inte bara för Riksteatern, utan för alla som berörs av regleringsbrevet, att förändras. Om departementet vill avsluta en verksamhet skulle det inte kunna realiseras förrän långt senare och kostnaden där emellan är oerhört stor. Åsberg tror att för att ha ett bättre styrverktyg skulle Kulturdepartementet kunna ge regleringsbrevet på en treårsperiod. Kongressen har en mer tydlig bild av vad de vill och det kanske delvis beror på den mandatperioden de har.

Åsberg tror att mycket av detta beror på kulturpolitikens totala ställning. *"Det är inte det största politikområdet direkt. Vi blir lite styvmoderligt behandlade"* (Åsberg, 2009.04.08). Hon menar att kulturministern och kulturtjänstemännen arbetar väldigt bra, men att deras största arbetsuppgift är att få en större del av de totala statliga finanserna, vilket gör så att de inte tänker på vad de vill med kulturpolitiken. *"Det borde rimligtvis vara så att vi som får pengar därifrån är verktyg att använda för att nå ett mål. Och det känner man inte riktigt. Det är mer vi som driver kulturpolitiken. Och det är väl därför också som att det inte blir några förändringar. Vi byter kontaktpersoner och känner inte direkt av vilken politik som styr. Det är svårt att hitta en tydlig kulturpolitisk linje hos partierna. Hittar man det så skiljer de sig inte"* (Åsberg, 2009.04.08).

Samarbetet med Kulturdepartementet fungerar, enligt Åsberg, väldigt bra. Det finns en öppen dialog mellan dem och departementet känns inte som en motpart. Däremot känner hon av att Kulturdepartementet sitter på snäva finanser som ska fördelas ut till väldigt många olika parter.

När det gäller Riksteaterns repertoar hävdar Åsberg att Riksteatern har bytt ut konstnärerna. De som finns på Riksteatern idag är de som tycker att arbetssättet, med behovskartan där de involverar publiken tidigt, är intressant. De andra har sökt sig till andra teatrar. Åsberg är förundrad över hur få konstnärer som har fått frågan *för vem och varför* innan de sätter upp en pjäs. Ofta är konstnärerna beredda på att skapa något för att de själva vill de, de tar inte hänsyn till mottagarna. En skillnad mellan Riksteatern och andra teatrar är att Riksteatern inte har en fast skådespelarensemble som har egna drömroller och vill utvecklas och därmed kräver en viss repertoar.

Debatten kring kulturutredningen har kommit att kretsa mycket kring begreppet *kvalitet*. Riksteatern har, enligt Åsberg, haft den diskussionen länge. I takt med att man släpper in fler i bestämmandeprocessen så ifrågasätter vissa hur man kan säkerställa kvaliteten. Riksteatern har då frågat sig: vilken kvalitet? De hävdar att kvalitet ligger i betraktarens ögon och därför är ett väldigt relativt begrepp. Det finns inget exakt kvalitetsbegrepp, istället har Riksteatern valt att fokusera på att *"vi ska vara jävligt bra"* (Åsberg, 2009.04.08). Åsberg menar att om man använder det istället så tar man bort det laddade och absoluta i begreppet kvalitet. Kvalitet innebär att någon ska bedöma. *"Det är som att skicka en dragspelsrecensent på en rock'n'roll konsert. Det beror helt på vad du har*

för referenser. Samma recensenter för alla målgrupper, men det borde vara målgruppen som bedömer sin konst" (Åsberg, 2009.04.08).

Framtiden ser ljus ut för Riksteatern. Det enda hotet som Åsberg ser är om kulturpolitiken förblir oförändrad:

För då har vi samma situation med samma aktörer som får en viss summa pengar utdelade och det är utifrån konstnärens behov och inte från den som i slutändan ska få ut något av det. Och det kan inte växa. Det är som att ge kulturen ett visst utrymme i samhället. Ändrar vi kulturpolitiken kan man göra galna kopplingar mellan företagsutveckling och kultur lokalt. Att låta det vara som det är idag är begränsande. Vi kommer inte att få fler resurser så det gäller att tänka på hur vi kan utvecklas ändå. Vad som kommer att gå vidare från kulturutredningen vet vi inte. Men med tanke på vad som händer idag med politik och allt så måste vi ta hänsyn till den enskilde individens perspektiv och inte möta det från tillverkarnas. Det kommer att hända någonting. En oförändrad kulturpolitik kommer inte innebära döden för Riksteatern, men det innebär ett hot mot visionen.

(Åsberg, 2009.04.08)

Om Åsberg fick förändra regleringsbrevet skulle hon göra dem mer framåtblickande. Hon skulle också vilja att det blev en mer öppenhet över hur andra regleringsbrev såg ut. Att man jämför dem på något sätt, vilket skulle minska den negativa branschdialogen. Hon tycker att det skulle kunna läggas till mer krav för det skulle tyda på en vilja att förändras.

Ett skäl till att inte släppa på kvantitetsbegreppet i regleringsbreven är att man ska kunna ställa den subventionerade teatern mot ekonomin. Hur de hanterar skattemedlen är en viktig fråga för Åsberg och därmed också subventionering. Vissa uppdrag kostar mer än andra och därför kan de komma att behöva mer subventionerade medel.

4.3.4 Helena Ringvold, Producent

Skälet till varför Ringvold arbetar på Riksteatern är att det är en demokratisk och en politisk aktiv folkrörelse med scenkonst som verktyg. Hon upplever att det är en stor skillnad mellan Riksteatern och andra teatrar, främst på grund av det faktum att det är en organisation där alla får möjlighet att uttrycka sig. Ringvolds position som producent innebär att hon är ytterst ansvarig för de uppsättningar som hon är med att skapa. Hon planerar produktionerna och jobbar idag främst med

internationella uppdrag. Vidare tycker hon det är viktigt att få in nya förmågor i organisationen, som publik, arrangörer och på scen. Hon arbetar medvetet med att få in nya erfarenheter i produktionen genom att titta på olika kulturer och vad de kan bidra med. Att ta in nytt blod skakar om organisationen eftersom de flesta tänker i olika banor.

När det gäller omorganiseringen, anser Ringvold att det är en bit kvar, det finns uppdrag som följer den nya strukturen, men inte alla ännu, även om det går åt rätt håll. Till exempel arbetar hon med ett internt projekt som ska leda till att Riksteatern arbetar mer transparant och att kunskapen inom organisationen inkorporeras när det gäller uppdragen.

Ringvold ser att Riksteatern har saknat viss kunskap om vad nya publikgrupper efterfrågar. Hon anser att det är viktigt att titta på vilka behov de har av olika kulturella uttryck och det är något som de arbetat fram i och med behovskartan. Det bör finnas en ökad tillgänglighet både internt och externt, idag vet få om vad Riksteatern egentligen gör. Riksteatern måste knyta folk lokalt till de scener som redan finns, de måste ha olika medborgarprojekt och även produktioner som inte är traditionell teater.

Vidare trycker Ringvold på vikten av att utnyttja de redan existerande kulturella kunskaperna internt. Riksteatern kryllar av olika kulturer och det är dumt att inte använda sig av det. För Ringvold är scenen bara ett verktyg, hon skulle lika gärna kunna arbeta med något annat, så länge det innebar samma politiska ståndpunkt som Riksteatern besitter.

När det gäller vad branschen tycker om Riksteatern har Ringvold inte märkt någon förändring förutom att hon har hört frågan: Egenproducerar Riksteatern mindre numera? Av de skådespelare och regissörer som hon har arbetat med, vill de flesta jobba på Riksteatern just för att de har den tydliga publikkontakten. Hon tycker inte man kan jämföra Riksteatern med till exempel Stadsteatern och Dramaten, som det ofta görs i media. Det är som att jämföra äpplen med päron.

Angående regleringsbrevet är det inget som präglar Ringvolds dagliga arbete, utan snarare indirekt genom verksamhetsplanen och att det sätter naturligt fokus hur de tar strategiska produktions- och projektbeslut.

4.3.5 Helena Salomonson, Stabschef

Helena Salomonson är stabschef på Riksteatern. Hon fungerar som en stödfunktion åt Riksteaterns VD, nästan som en vice-VD. Det innebär att hon inte arbetar i linjen på samma sätt som de andra i ledningen. Hon jobbar mycket med organisering, beslutstöd och koordinering. Hon arbetar mycket med styrelsen, det är även hon som har hand om de politiska kontakterna och de övergripande strategiska frågorna. Idag har hon varit på Riksteatern i snart två år.

Salomonson började arbeta på Riksteatern samtidigt som organisationen höll på att genomgå den stora organisationsförändringen. Hon upptäckte relativt snabbt att regleringsbrevet inte stämde överens med Riksteaterns nya organisation och visioner. Det kändes som om regleringsbrevet behandlade den gamla Riksteatern. För henne, som tidigare endast arbetat på departement och kulturrådet, är det viktigt att följa de instruktioner som Riksteatern fått från staten, samt att vårda det samarbetet. Under hennes första år i organisationen så fokuserade hon mycket på att förändra regleringsbrevet, men också med att förbättra resultatredovisningen och verksamhetsberättelsen. Hon ville förbättra de uppföljande dokumenten som även fungerar som budgetunderlag. Det var inte något som organisationen prioriterade förut och förstod vikten av. När 2007 års budgetproposition lades fram i september hade Riksteatern fått sänkta anslag, något som man fick veta endast en vecka i förväg. Detta gjorde det svårt för Riksteatern att agera eftersom de planerar arbetet långt i förväg.

Mot bakgrund av detta drog Salomonson och de andra igång en stor apparat för att få till ett bättre samarbete mellan Riksteatern och Kulturdepartementet. De valde att inte göra en medial debatt av det, vilket gjorde att de snabbt fick en bra och ärlig dialog. Riksteatern arbetade efter initiativ från Kulturdepartementet ut ett förslag på ett nytt regleringsbrev med de ändringar Riksteatern själv ville ha. Detta blev oerhört väl emottaget. Hon poängterar samtidigt att det är Kulturdepartementets regleringsbrev, de gör till syvende och sist som de själva vill.

Under våren fortsatte arbetet kring detta och Salomonson skapade ett nytt budgetunderlag som inte var det vanliga traditionella. Tidigare gick budgetarbetet till så att man äskade för ett projekt eller flera små projekt. Det hon märkte var att det fanns en kraft i organisationen att göra något annat. Hon ville utmana det gamla, vilket gav kulturdepartementet ett helt nytt underlag. Budgetunderlaget delades upp i två delar. Det ena var att de äskade ganska många miljoner, cirka 10-15, till deras grundverksamhet och det andra var att de äskade 40 miljoner till saker de skulle vilja göra. De gav kulturdepartementet förslag på olika projekt de skulle kunna genomföra och därmed även möjligheten att förändra den dåvarande kulturpengen. Hon förstod att Kulturdepartementet inte skulle kunna godkänna det, men hon ville ändå göra det för att visa att intresset fanns. Även om man inte fick alla de pengarna så gav det en betydligt bättre dialog då man kunde visa på vad man kunde göra med ett visst bidrag. Det resulterade däremot i att de fick ett ökat anslag i höstas på 15 miljoner. För första gången hade Riksteatern beskrivit vad de faktiskt ville.

Enligt Salomonson påverkade inte det nya regleringsbrevet det faktiska arbetet, men det gjorde det betydligt lättare att kommunicera utåt vad man faktiskt gjorde, särskilt till Kulturdepartementet. Det är lättare att förmedla att de är en folkrörelse som har en teater än som tidigare, en institution som också är en folkrörelse. Det verkar även ha gett en psykologisk konsekvens som ger mer uppskattning

till de som sitter ute i landet i rörelsen. Det arrangerande arbetet fick större uppmärksamhet, istället för enbart det producerande.

Riksteatern har både regleringsbrevet och Kongressens beslut att leva upp till. Deras uppgift ligger i att förhålla sig till de båda. Hon har inte upplevt någon konflikt mellan de två, men säger att det är något de brukar diskutera inom organisationen. VD säger då att folkrörelsen går före statens reglering. Ett krav från Kulturdepartementet som ibland ifrågasätts är kravet att staten ska bestämma styrelseordförande. Många inom folkrörelsen skulle gärna se att de själva får bestämma vem som ska vara ordförande, men i dagsläget är det regeringen som utser Riksteaterns ordförande och en ledamot till styrelsen. I styrelsen sitter även representanter för folkrörelsen. Tanken med att det är regeringen som utser ordföranden, är att den personen ska representera folkets röst och inte organisationens. Dagens ordförande har erfarenhet från näringslivet och idrottsföreningar. Salomonson menar att han bidrar med kunskapen om hur en organisation egentligen ska styras, och att han skapar en vi-känsla. Han upplevs inte som en representant från staten. Riksteatern är med i dialogen när regeringen väljer ordförande.

Salomonsons dagliga arbete styrs av verksamhetsplanen. Den speglar regleringsbrevet, men är mer reell. Ibland pratar hon om kongressbeslut, de långsiktiga målen och framtida förändringar. Det skulle vara svårt att göra något som inte stämmer överens med regleringsbrevet eller kongressbesluten.

Den matrisorganisation som Riksteatern idag har, kallas ofta för konfliktorganisation, det bygger på att uppdragsledarna vill något, och linjearbetarna säger vart gränsen går. Det uppstår många konflikter i det dagliga arbetet. Den mest synliga konflikten just nu är att omorganiseringen sker i olika faser. Vissa områden är färdiga, medan somliga fortfarande håller på att förändras. Det blir svårt att leverera det som efterfrågas och det är svårt att ställa om till det nya. Att delegera ansvar till medarbetare kräver en större insats och mer ansvarstagande hos de anställda. Det märker Salomonson att vissa går igång på medan det inte passar andra.

När det gäller beslutet att skapa en produktion, grundas det i att någon inom organisationen får en idé, följt av att en uppdragsledare skapar en förstudie där det undersöks vad och hur mycket som skulle behövas av olika delar av linjen. Det är uppdragsledarens beslut att starta projektet. Linjen säger vad som är möjligt och utifrån det väljer uppdragsledaren att forma sitt projekt. Det är ett nytt sätt för Riksteatern att arbeta på. De behöver förbättra sitt sätt att göra en förstudie. Ett skäl till varför de förändrade sin organisation var att de ville begränsa möjligheten att fatta snabba beslut. Den matrisstruktur de har idag gör det svårt att fatta beslut enbart baserat på sitt eget tycke, det måste gå igenom olika led för att fungera. Medlemmarnas behov ska styra organisationen.

Behovskartan bygger på de existerande medlemmarna. Men hon tycker att man ska få in hela folkets behovskarta.

Salomonson menar att Riksteaterns största utmaning externt är att spela en roll i samhället. Hon ställer sig ofta just den frågan: Vilken roll bör de spela i Sverige? Ser hon på det interna arbetet är det nästan likadant. I dagsläget har de utarbetat den större organisationsskissen och börjat implementera den. Frågan som Salomonson ser är ett stort problem är hur de ska fullfölja arbetet och verka mot att uppfylla organisationens uttryckta mål.

Nuvarande VD har bidragit till den enorma förändringen idag. Det första Birgitta gjorde som VD var att åka runt mellan de olika föreningarna för att se hur det egentligen såg ut. Hon kom som den konstnärliga och ville förändra, hade hon kommit som administratör tror Salomonson att hon inte hade klarat sig lika bra. Riksteatern har nästan alltid haft en stark chef, men nu har VD delegerat ut ansvaret på ett annat sätt. Hon vill engagera medarbetarna.

Folkrörelsen Riksteaterns egentliga uppgift är att förvalta och utveckla teatern. Och därmed också skapa teater. Salomonson ser det som att Riksteatern äger en teater och har därmed rollen som ägare. På frågan vem som egentligen styr Riksteatern svarar Salomonson att det är den egna kongressen och regeringen styr den. Kongressen genom styrelsen styr organisationen, medan regeringen står för den finansiella styrningen.

5. Analys

Analysen kommer först att utgå utifrån Riksteaterns horisontella och vertikala processer, därefter kommer vi att titta på de tre olika perspektiven folkrörelsen, marknadsorientering och byråkrati för att gå djupare kring hur Riksteatern egentligen styrs. Sedan planerar vi att med hjälp av Bourdieu kunna sätta dessa mot varandra och tillsammans väva ihop det till en helhet för att söka klarhet i hur organisationen styrs.

Baserat på Sjöstrands modell av ideala institutioner kan man säga att Riksteatern är en förening som agerar utifrån idébaserade grunder. Organisationen består av medlemmar som gemensamt styr organisationen i den riktning de vill. Det går även att se vissa likheter med en förvaltning, framför allt då relationen med staten. Det är staten som sätter upp de krav som verksamheten måste leva upp till och som tjänstemän sedan måste sätta i rörelse. Vidare agerar Riksteatern både på ett civilrättsligt plan och ett offentlig rättsplan. Fokuserar man på de interna förhållandena inom organisationen samt kontakten med medborgarna är det ur ett civilrättsligt perspektiv. Däremot när man tittar på Riksteatern i förhållande till staten måste man beakta det ur offentlig rätt. Staten har rätt att kontrollera och styra organisationen utifrån den rådande kulturpolitiken och står därmed ovanför det civilrättsliga.

Utifrån Wijkström och Lundströms modell kan vi se att Riksteatern agerar i flera sfärer samtidigt. De agerar främst inom den ideella sektorn, där människor har rollen som medlemmar. Däremot kan man se att deras förhållande till den offentliga sektorn påverkas av den statliga sfären, skattebetalarna spelar en stor roll då dessa även väljer politikerna som i sin tur beslutar om den rådande kulturpolitiken. Relationen med näringslivssfären baseras mest på att Riksteaterns organisation strävar efter att likna vinstdrivande företag med ett uttalat kund- och marknadsperspektiv.

När det gäller hur människorna i organisationen styrs måste man tänka på vilken roll de har i samhället. Agerar de som medlemmar är det inom civilsamhällessfären och därmed inom en annan sektor i samhället än om de agerar som skattebetalare.

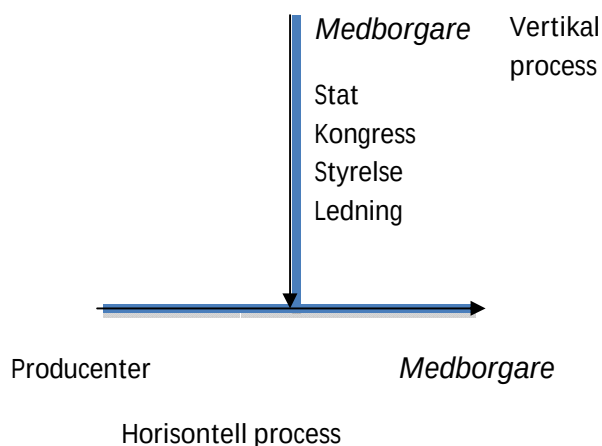
5.1 Horisontella och vertikala processer

De horisontella och vertikala processer som äger rum inom Riksteatern påverkas av varandra. Ur ett ekonomiskt synsätt så är den vertikala processen en relativt klassisk organisationsprocess. De ekonomiska medlens storlek beslutas av staten, vars inflytande i verksamheten huvudsakligen är genom regleringsbrevet. Staten ställer således vissa krav på att särskilda mål ska uppnås i utbyte mot bidraget. Förväntningarna och kraven från "ägarna" (finansierarna) formaliseras då följaktligen i regleringsbrevet. De har dock ingen makt att lägga sig i mindre strukturella förändringar eller den

dagliga verksamheten. Kongressen spelar en större roll i verksamhetens struktur. Deras uppgift är att klargöra organisationens visioner och mål. Riksteaterns ledning är de som fördelar finanserna utifrån statens krav och i och med att Riksteatern har en matrisorganisation med både ledning och uppdragsledare som bestämmer blir den horisontella processen intressant eftersom det är först när ledningen och uppdragsledaren är överens som en produktion kan påbörjas.

De ekonomiska krav som finns på organisationen kan ibland strida mot verksamhetens vilja. Vad den existerande och framtida publiken eftersträvar behöver nödvändigtvis inte vara detsamma som staten är villig att gå med på. Det kan därmed uppstå en konflikt mellan den horisontella processen på olika nivåer i organisationen och den vertikala. På ett lägre plan i den vertikala processen är de anställda uppdragsberoende och får göra olika saker beroende på vilket uppdrag de arbetar med. Där gäller det att samarbeta med olika arrangörer, tillgodose publikens behov och svara på ledningens krav. Kommer man längre upp i hierarkin ser man att de anställdas roll blir tydligare och är lättare att koppla till de ekonomiska kraven från kongressen och staten.

Det är inte enbart det interna som påverkar styrningen av Riksteatern, utan Riksteatern påverkas mycket av dess omgivning. Det är omgivningen som avgör om Riksteatern ska få bidrag, som finansierar verksamheten och det är omgivningen som är publiken. Det är dessutom så att Riksteatern inte existerar för att nå ekonomisk framgång, snarare är det så att finanserna är ett medel för att nå ett högre mål, det vill säga att vara en teater för folket, med folket, av folket. Det gör att den horisontella processen blir ännu viktigare i organisationen än den vertikala. Staten är ju som vi nämnt ovan finansiärer till Riksteatern och staten består ju av medborgarna. Vill man dra det långt kan man alltså säga att Riksteatern gör produktioner för sina ägare, den horisontella processen finns alltså till för den vertikala. Det är därför viktigt att man minskar informationsasymmetrin i förhållandet för att processerna ska samverka.



Figur 9: Medborgarnas placering i den horisontella och vertikala processen

Eftersom Riksteatern använder sig av en matrisstruktur för verksamheten har de många uppdragsledare som är på samma vertikala nivå i organisationen. Detta skulle, enligt Sjöstrand, betyda att de behöver lägga mycket vikt på den horisontella processen, något som Riksteatern också gör. De är starkt processorienterade och har även ett starkt fokus på deras kunder. I och med omorganisationen har de därmed flyttat fokus mer mot den horisontella processen och den vertikala processen har därmed blivit än mindre framträdande än tidigare. Riksteatern har även lyckats få den horisontella och vertikala processen att mötas tidigare, delvis på grund av den ökade bredden i den vertikala processen.

5.2 Folkrörelsen

Riksteatern skapades som en folkrörelse vars uppgift är att hantera teatern på ett sådant vis att det gynnar den större massan. Det har gjort att teaterns organisation har ett tydligt medlemsfokus. Ledarskapet i dagens folkrörelser påverkas, enligt Wijkström och Åkerblom, bland annat av att folkrörelser går mer mot att efterlikna näringslivets organisationer. Detta kan man se hos Riksteatern också troligtvis till följd av New Public Management-vågen som går igenom i samhället. I och med omorganiseringen har de lagt mer vikt än tidigare styr- och uppföljningsverktyg så som budget och årsredovisning. Detta, i sin tur, gör det möjligt för Riksteatern att förbättra sina chanser att få mer bidrag från staten.

Om man sätter Riksteatern i kontext mot de fyra idétraditionerna som Wijkström et al. (2004) berör så ser man att organisationen verkar som en integrerad folkrörelse, detta blir tydligt eftersom staten utformar regleringsbrev åt Riksteatern vars krav de måste uppfylla och återrapportera för att få finansiering. Detta leder till ett indirekt styre av staten särskilt eftersom det förutsätter att staten finns där och kräver resultat. En ytterligare indikator på de starka banden mellan staten och

Riksteatern är det faktum att ordförande och ännu en ledamot i styrelsen är utsedda av staten. I en styrelse på 15 personer gör det att de får en påverkanskraft särskilt då en ordförande traditionellt sett är den som sätter dagordningen till styrelsemöten. Vilka frågor som då behandlas och i vilken ordning blir då ett sätt för staten att kontrollera organisationen ytterligare.

Man kan dock inte säga att Riksteatern är en renodlat integrerad folkrörelse, vilket heller inte är meningen med Wijkström et al.s modell, utan man ser även drag från de tre andra traditionerna och då särskilt de som faller under New Public Management-begreppet. Omorganisationen är ett bra exempel på hur de ska bli mer rationella och ge potentiella kunder det de vill ha.

Rindå hävdar, som tidigare nämnts, att Riksteatern har till uppgift att belysa samtal som inte får uppmärksamhet i den allmänna debatten. Detta visar på att Riksteatern har inslag av traditionen kring ett fristående organisationsliv. Precis som Wijkström et al. hävdar är Riksteatern inget exempel på en organisation som styrs utifrån en renodlad tradition utan den är precis som de flesta andra organisationer i det civila samhället en blandning av de fyra traditionerna. Om man dock skulle tvingas att hårdra det skulle vi vilja hävda att man ligger någonstans mellan en integrerad folkrörelse och semi-offentlig förvaltning.

I och med att Riksteaterns högst beslutande organ är kongressen är det uppenbart att de vill styras utifrån ett folkrörelseperspektiv. Dock känns det inte helt uppenbart att ledarskapet delas utifrån de punkter som Wijkström och Åkerblom anger. Detta eftersom de, trots allt, styrs utifrån ledningen och behovskartan även om kongressen faktiskt finns där och har påverkanskraft. Att Riksteatern, och då främst kongressen, och regleringsbrevet skulle komma på kant med varandra känns idag inte särskilt troligt, särskilt inte eftersom staten finns representerad i styrelsen.

I och med omorganisationen med uppdragsledare och behovskartan har Riksteatern lyckats minska risken för maktmissbruk, något som var tydligare förr då de hade de så kallade smakdomarna. Matrisorganisationen gör ju att makten delas och som Salomonson uttryckte det så kräver den mer av medarbetarna då de får mer ansvar.

5.3 Marknadsorienterad styrning analys

Att Riksteatern styrs enligt marknadsorienterade intressen kanske inte känns självklart, men å andra sidan är det vad de försöker att uppnå med hjälp av fokusgrupperna. Genom att sätta dessa tillsammans med behovskartan blir det tydligt att Riksteatern försöker verka för att förstå kundernas uttryckta och latenta behov, vilka Slater och Narver talar om, och därmed även lösa dessa. Behovskartan finns alltså där för att se vad kunderna, eller teaterbesökarna om man så vill, behöver och på så sätt leverera det till dem.

Något som dock är viktigt för att vara marknadsorienteringsstyrda är att Riksteatern förstår marknaden och inte bara kunderna. Riksteatern består av ett stort rikstäckande nätverk, vilket bör innebära att de har hyfsat bra koll på marknaden, dock kan det vara så att detta endast gäller lokalt. I de intervjuer vi har gjort har vi märkt att flertalet av de intervjuade är kundorienterade, men det har varit svårt att se marknadsorientering annat än på ledningsgruppsnivå. Viktigt att komma ihåg är dock att behovskartan delvis är uppbyggd kring de behov de lokala föreningarna presenterat som uttryckta från deras besökare, vilket bör visa på att Riksteatern har kännedom kring marknaden.

I och med omorganisationen har Riksteatern rört sig mer mot en marknadsorienterad styrning än vad de tidigare haft. Detta eftersom de sett till att hela organisationen ska genomsyras av tänket kring vad teaterbesökarna vill ha. Det i sin tur leder till att de agerar på det sätt Jaworski och Kohli hävdar är det som krävs för att man ska kunna bli marknadsorienterade. Eftersom ledningen vågat satsa på nya projekt och de dessutom skapat förutsättningarna för att alla i organisationen ska kunna tillgodogöra sig detta, har detta fallit ut väl. Troligtvis skulle den nya marknadsorienteringen inte varit möjlig utan själva omorganisationen eftersom den ändrat dynamiken i företaget genom att införa en matrisorganisation, vilket möjliggör för de anställda att ta del av kunskap från hela organisationen och ledningen tydligt uttryckt att behovskartan är det som styr vilka produktioner som sätts upp. Ett exempel på detta är att publikteamet har kopplats ihop med produktionsteamet för att få tätare kontakter mellan de två avdelningarna. Ytterligare en faktor som visar på att Riksteatern gått mot en mer marknadsorienterad styrning är att de infört en publikansvarig som specifikt arbetar med att nå ut till potentiella kunder och få alla att känna sig välkomna att ta del av Riksteaterns utbud.

Det är som sagt tydligt utifrån de intervjuer vi gjort att Riksteatern gått mer och mer mot att vara marknadsorienterad och framförallt kundorienterad med den nya organisationen. Även om de inte till fullo är marknadsorienterade är de helt klart kundorienterade. En anledning till denna förflyttning bör delvis gå att finna i det faktum att staten allt mer rör sig mot New Public Management. De statliga organisationerna blir mer och mer marknadsorienterade och detta har även spridit sig till det civila samhället då många organisationer som finansieras av staten påförs detta genom regleringsbrevens utformning där detta är villkorat.

5.4 Hierarkisk styrning

Det skulle kunna sägas att regleringsbrevet sätter press på Riksteatern att agera enligt byråkratin, eftersom det i och med dem ges tydliga mål. Däremot är inte strukturen gjord för att uppnå de utsatta målen, vilket är en förutsättning för en traditionell byråkrati, och besluten fattas mer på andra behov. Man kan dock säga att omorganiseringen gjort att Riksteatern går mer mot denna typ av organisation och i och med behovskartan får de ett underlag för att fatta beslut kring

produktionerna. Dock kan man inte säga att organisationen styrs utifrån detta. Det är därför relevant att se hur olika delar av organisationen styrs.

Salomonson berör hur ansvaret delas mellan medarbetarna och det är alltså inte cheferna som fattar besluten. Besluten fattas utifrån fokusgrupper och kunder. Arbetet inom organisationen fungerar på så sätt att det fördelas på olika team vilket på ett sätt gör arbetsindelningsen relativt tydlig, men eftersom den ändras ofta kan man inte säga att det helhjärtat fungerar som en byråkrati. Det är dock så att personalen tilldelas roller men att de inte arbetar över de traditionella gränserna. Att Riksteatern styrs som en traditionell byråkrati kan inte anses stämma annat än utifrån att de har ett organisationsschema, de andra kriterierna ser vi inte blir uppfyllda utifrån det sätt Weber menar.

5.5 Bourdieu

Enligt Bourdieu styrs den kulturella världen av kapital. Det ekonomiska, kulturella och sociala kapitalet. Ju mer kulturellt kapital man har, desto mer *"fin"* är ens kultur. Riksteatern siktar inte mot att anses tillhöra *"finkultur"*, snarare att finnas till för alla medborgare. Detta skulle enligt Bourdieu då anspela på att Riksteaterns kulturella kapital är mindre än låt oss säga Dramaten och Stadsteatern, medan deras ekonomiska kapital kan anses större. Det beror till stor del på att Riksteatern inte har som mål att vara en teater med ett gott rykte och så vidare, utan istället vill ses som en folkrörelse som ska sprida teaterns möjligheter ut genom hela landet. Det faktum att Riksteatern anses tillhöra det kulturella fältet är förvisso sant, men man bör ta i beaktning att de även kan tillhöra andra fält, så som utbildningsfältet, eller det socialpolitiska. I dessa fält skulle de, relativt de andra existerande aktörerna, upplevas ha större kulturellt kapital och därmed borde deras status inom dessa fält bli *finare*. Det påpekas av Helena Åsberg att Riksteatern för det mesta uppfattas som en teater och inget mer. Med deras nya styrning och omorganisering strävar de efter att mer uppfattas som en folkrörelse och därmed tas ut ur facket teater.

Det finns däremot en risk med detta, vilket kan ses i att vissa konstnärer valt att inte längre arbeta med Riksteatern. Att Riksteatern inte längre attraherar dessa konstnärer kan innebära att de förlorar kulturellt kapital. Det skulle visserligen även kunna innebära att de erhåller mer kulturellt kapital på grund av att *"rätt"* typ av konstnärer stannat kvar. Vi tror dock inte att detta är fallet, utan det logiska enligt Bourdieu bör vara att de konstnärliga ledare vars kulturella kapital står högt väljer att inte släppa ifrån sig någon makt till andra aktörer inom en organisation. Förlorar Riksteatern allt för mycket kulturellt kapital kan det bli svårt att uppfylla regleringsbrevets krav på god kvalitet och allsidighet då vissa scenkonstnärer inte vill bli förknippade med organisationen då de är rädda att förlora kulturellt kapital.

Riksteaterns styrning har i stor grad påverkats av hur de uppfattas av omvärlden och hur de kategoriseras. Det är enligt Åsberg en av anledningarna till varför organisationen genomfört en massa förändringar. De går alltmer från att styras som en teater, där konstnärerna har stor makt och produktionerna är deras största sysselsättning, till att styras som en folkrörelse, där medlemmarna och medborgarna får mer att säga till om. Riksteatern har alltid styrts av efterfrågan, tidigare var det genom att Riksteatern antog vad publiken och det svenska folket ville ha för slags teater. Idag är det via fokusgrupper, en tydlig behovskarta och med andra medel för att aktivera publiken, mottagarna, tidigt i produktionen. Det har inneburit att konstnärernas inflytande minskat och därmed har även Riksteaterns kulturella kapital minskat. Det skulle kunna ses som att de förflyttats mer från polen kulturellt kapital och närmre ekonomiskt kapital inom det kulturella fältet.

En indikator vi sett på detta, precis som vi redan nämnt, är att flera konstnärer valt att lämna Riksteatern för andra teatrar där de har mer makt över skapande processen och som konsekvens av detta är det alltså inte lika fint att jobba där. Dock behöver detta inte vara till nackdel för Riksteatern då de faktiskt vill finnas till för medborgarna och publiken. Detta skulle kunna leda till att de flyttas ännu närmre medborgarna och därmed kan locka fler besökare än tidigare. Därmed uppfyller Riksteatern tydligare de mål staten satt upp för dem i regleringsbrevet.

Varför det inte anses lika fint att gå på Riksteatern som exempelvis Dramaten torde delvis bero på två anledningar. Den första är att Riksteatern som institution inte är kopplad till en pampig byggnad som Dramaten är. Den andra anledningen beror på att de når ut till så många människor runt om i landet, det gör att *eliten* inte får utrymme att känna sig som just eliten. Morgan Allings blogginlägg visar på konflikten mellan att spela för folket och för eliten, och hur det kulturella och ekonomiska kapitalet hör samman då byggnaden som står för en stark ekonomi gör att Dramaten anses som finare. Samtidigt får inte det ekonomiska kapitalet ta överhanden som i exempelvis *Let's Dance* för då blir det kulturella kapitalet lidande. Dramaten och Riksteaterns samarbete kan ses som ett försök att få Dramaten mera folklig samtidigt som Riksteatern kan komma att anses som finare. Vad som är helt klart är att detta är ett sätt för båda att visa på mer legitimitet. Det ekonomiska kapitalet ökar för både Dramaten och Riksteatern samtidigt som det kulturella ökar för Riksteatern. Det finns dock en risk för Dramaten att det kommer att uppfattas som att Dramaten säljer ut sig när de spelar för en alltför stor publik på alltför många scener runt om i landet.

Riksteatern visar med sin omorganisation att de vill nå ut till så många som möjligt och därmed rättar de sig efter regleringsbrevet, men de förlorar i kulturellt kapital till förmån för det mer ekonomiska. Däri ligger en konflikt med en fin balansgång. Baserat på Bourdieus antaganden om hur det kulturella kapitalet förminskas om man vänder sig till en store massa, strider det aningen mot en

marknadsorienterad vision. En marknadsorienterad organisation vill tillgodose alla de potentiella kundernas behov. Det skulle reducera det kulturella kapitalet eftersom det då skulle röra sig om en masskultur, med ett högre ekonomiskt kapital.

Det sociala kapitalet däremot kan snarare stärkas av en mer horisontell och matrisorienterad styrning. Det sociala kapitalet, sett som inflytande och rykte, kan förstärkas av att Riksteatern blir mer tillgänglig för medborgarna i hela landet. En ökad öppenhet gentemot publiken kan bidra till en förbättrad relation mellan kund och producent. Samma sak gäller även internt i organisationen. Vi upplever att de anställda trivs bättre med den nya typen av matrisorganisation, då deras egen makt och kunskapsbas tas på allvar. Det ger företaget ett bättre anseende och förbättrar de sociala relationerna internt och externt.

5.6 Sammanvävande analys

Detta avsnitt syftar till att väva samman ovanstående perspektiv och sätta ihop dem till en helhet.

Efter ovanstående analys känns det uppenbart att Riksteatern helt klart är en kundorienterad organisation. De personer inom organisationen som vi har pratat med säger alla samma sak: att det är publiken som skapar efterfrågan och därmed indirekt även utbudet. Vad som däremot ej berörs ovan är det faktum att de till viss mån styrs av staten, då de har den som huvudsaklig finansiär. Det faktum att Riksteatern är beroende av det statliga bidraget gör att de måste leva upp till de krav som staten ställer. Det skulle eventuellt kunna skapa en konflikt mellan de statliga kraven och kraven från kongressen. Det problemet upplevs av de anställda som oerhört osannolikt. Vi får heller inte glömma bort att staten består av medborgarna som publiken består av, den horisontella processen finns alltså till för den vertikala processen, vilket gör att om Riksteatern fortsätter att göra sitt jobb så kommer situationen heller aldrig att uppstå.

Eftersom Riksteatern var de som initierade processen av förändringen av regleringsbrevet är det tydligt att staten inte är den dominerande parten i organisationen. Emellertid är det de som står för finansieringen, vilket styr vad Riksteatern kan göra, men de avgör till syvende och sist inte *vad* det är Riksteatern gör. Vi vill dock poängtera att regeringen har som uttalat mål att satsa på kultur för barn och unga och publikansvarige hävdade att det var viktigare att få ungdomar att gå på teater än de som brukar gå på teater. Detta visar på att regeringen faktiskt kan påverka genom regleringsbrevet eftersom det avspeglas i Riksteaterns visioner och därmed går in i verksamheten.

Kongressen ska verka som det högst beslutande organet inom Riksteatern, vilket det är. Som utomstående betraktare blir det tydligt att de visserligen fattat beslut om omorganisationen. Men ses styrningen som vad det faktiskt är för produktioner Riksteatern faktiskt ska sätta upp, så blir det

medarbetarna inom organisationen som styrs av vad kunderna, publiken, vill. Enligt det vi kan utläsa är styrningen alltså kundorienterad. Vi kan inte säga att den är marknadsorienterad eftersom vi inte sett att Riksteatern agerar utifrån marknaden som helhet utan snarare agerar de utifrån vad besökarna vill ha. Detta behöver dock inte vara ett problem, som Jaworski och Kohli hävdar, utan kan snarare vara en fördel. Eftersom Riksteatern inte är ett traditionellt företag utan finansieras till största del utav bidrag kan det snarare vara en fördel enligt oss. Dock bör man komma ihåg att regleringsbrevet delvis är villkorat enligt New Public Management vilket innebär att de måste agera rationellt enligt demokratisk och ekonomisk effektivitet. Vi får inte heller glömma bort att även om bidragen från staten är viktiga så är den arbetade tiden med medlemmarna lägger ned gratis en oerhört viktig resurs. Det gör att Riksteatern måste agera rationellt utifrån ovanstående perspektiv för att de ska vara villiga att lägga ned sin fritid på rörelsen.

Brodin et al. (2000) förklarar hur det blivit allt vanligare att ideella organisationer tillämpar pseudo-marknadsmekanismer. Detta kan vi anse vara uppenbart är fallet hos Riksteatern eftersom de vill utgå från besökarnas perspektiv. Inom det civila samhället är oftast de horisontella processerna viktigare än de vertikala, medan det omvända förhållandet gäller i de flesta privata företag. Vi finner dock att Riksteatern idag främst styrs utifrån vertikala processer.

Något som kan vara problematiskt med att Riksteatern styrs utifrån kundintressen är att de på så sätt förlorar kulturellt kapital och därmed även förlorar status på det kulturella fältet. Problematiken i detta ligger i att de kan ha svårt att locka till sig teaterbesökare och duktiga medarbetare, vilket i sin tur leder till ytterligare försämrad status. Detta kan i värsta fall leda till att Riksteatern förlorar status som teater och istället landar i att enbart vara och upplevas som en folkrörelse. Därmed är det inte sagt att det faktiskt är något dåligt, utan kanske tvärtom är precis vad som behövs då det kan bidra till att de fyller en än bättre funktion i det svenska samhället.

Riksteatern är mån om att finnas till för medborgarna i samhället eftersom det är ett återkommande tema hos de vi intervjuat att de ska tänka till kring skattemedel och om det Riksteatern gör är berättigat utifrån det. I behovskartan ska detta också återspeglas då den även utgår från de olika resurser som finns och vilka behov som finns hos medborgare och publik idag. Vad man också måste komma ihåg är att Riksteatern inte är ensam i Sverige kring att producera scenkonst. Det finns en hel uppsjö av olika organisationer, så väl statliga, privata och ideella som verkar på samma marknad och konkurrerar om att få så mycket publik som möjligt. Dock riktar sig inte alla mot samma målgrupper utan vissa riktar sig mot en uttalad målgrupp medan andra riktar sig mot flera. I och med uppdraget från staten är Riksteaterns målgrupp väldigt vid, särskilt som det står i regleringsbrevet att man ska *"presentera ett allsidigt utbud"*. Detta allsidiga utbud påverkar alltså Riksteaterns kulturella

kapital. Det faktum att Riksteatern är en statligt ägd organisation gör att det automatiskt inte anses lika fint enligt Bourdieus tankegång⁹. Det faktum att det är staten som är ägare gör att den mesta nyttan av verksamheten borde tillfalla en så stor del av medborgarna som möjligt. För att göra detta behöver Riksteatern minska på dess kulturella strävan att tillhöra finkulturen i Sverige. Det står i kontrast till varandra. Frågan man kan ställa sig är vart gränsen går. Hur mycket bör Riksteatern dra ner på sin kulturella finkultur för att nå en stor del av befolkningen? I dagsläget anser de intervjuade att det är en bra balans i deras utbud mellan lite "svårare" konst och en mer accepterad masskultur.

Ett resonemang man bör föra i denna kontext är alltså vilka som styr Riksteatern och vi kommer flera gånger återkomma till att det är medborgarna. Detta eftersom medborgarna delvis utgör staten som genom regleringsbrevet och styrelsen har påverkanskraft på Riksteatern. Genom kongressen finns medlemmarna representerade och vilka är medlemmar? Jo ett antal medborgare. Medlemmarna har också makt genom att de är arrangörer och därmed kan agera som beställare av olika produktioner och dessutom har medlemmarna makt på det sätt att de helt enkelt kan välja att inte ställa upp att arbeta om de anser att Riksteaterns verksamhet inte stämmer överens med deras övertygelse. De anställda har självklart också makt över produktionen. Riksteatern har också genom behovskartan valt att ge medlemmarna och medborgarna makt att påverka produktionen. Riksteatern styrs alltså utifrån ett stort antal rationaliteter för att kunna tillfredsställa de olika parterna även om parterna egentligen i grund och botten är desamma.

Att kunna erbjuda det mesta åt de flesta blir något av en paradox mot att berättiga varje skattepeng, det behöver självklart inte vara så, men det kan vara så. I och med att de erbjuder det mesta kan det vara svårt att nå full beläggning och därmed lönsamhet i produktionerna. Behovskartan bör därmed underlätta för Riksteatern att få veta vad som publik och medborgare kan tänkas vilja ha, om än alla fall i rätt riktning.

⁹ Dock är både Dramaten och Operan som ägs av staten betraktade som finkulturella.

6. Slutsats

I det sjätte kapitlet kommer vi att dra slutsatser utifrån analysen för att sedan föra en mer fri diskussion. Vi kommer även att lämna förslag på vidare forskning inom området.

Efter att vi analyserat arbetet med Riksteatern känner vi att det inte är helt självklart utifrån vilka styrsätt Riksteatern styrs utifrån. Vi har dock lagt märke till att de inte enbart styrs utifrån ett rent hierarkiskt, marknadsorienterat eller folkrörelseperspektiv, samt att den horisontella processen blivit allt viktigare. Snarare är det så att den horisontella processen fått mer uppmärksamhet och utifrån det har de anställda fått mer makt att påverka sin egen situation. Det kulturella kapitalet må ha blivit mindre, men frågan är väl om det inte är värt det. Syftet med organisationen är ändå att sprida teatern över hela Sverige.

Något vi lagt märke till är att Riksteatern har ett tydligt uttalat kundperspektiv vilket är en del av marknadsorienterad styrning. Kundperspektivet blev med omorganisationen av Riksteatern betydligt mer uppmärksammat än tidigare varit fallet. Med betoningen på detta blev även det vardagliga arbetet betydligt mer marknadsorienterat än tidigare. Behovskartan är en följd av detta och är något av en grund och förutsättning för att man har kunnat gå mot en mer marknadsorienterad styrning. Det är dock viktigt för oss att komma ihåg att Riksteatern inte blivit en renodlat marknadsstyrd organisation utan att de delvis är det på det sätt att de blivit kundorienterade.

Det är dessutom viktigt att komma ihåg att Riksteatern är en folkrörelse och styrs utifrån en kongress. Detta är tydligt om man ser på organisationen utifrån att de förutom att styras utifrån en kongress även väljer uppsättningar delvis utifrån vad lokala föreningar uttrycker som behov. Att de dessutom valt en matrisorganisation efter omorganisationen gör det också tydligare att de vill verka som en folkrörelse eftersom de därmed delar på makten medarbetare emellan mer än vad som är vanligt i en traditionell organisation. I en folkrörelse är det viktigt att makten inom organisationen är delad och inte tillfaller en överordnad utan att makten finns i hela organisationen vilket den faktiskt gör i Riksteaterns fall genom matrisorganisationen.

Staten är finansiärer av Riksteatern, så indirekt styr de den. Dock har Riksteatern stora möjligheter att lobba för det de vill ha, inom rimliga gränser. Det sitter dessutom två representanter från staten i Riksteaterns styrelse. Staten har därmed påverkanskraft. Man får heller inte glömma bort att staten faktiskt finns till på grund av medborgarna som publiken består av. Detta gör att högst upp i den vertikala processen återfinns medborgarna som också finns i slutet av den horisontella.

Man kan därmed säga att Riksteatern styrs som en folkrörelse utifrån ett kundorienterat perspektiv. Staten har även de möjlighet att påverka Riksteatern främst genom dess representanter i

organisationens styrelse. Eftersom de styrs utifrån ett kund- och medborgarperspektiv innebär detta att de förlorar kulturellt kapital vilket i sin tur gör att de förlorar anseende på det kulturella fältet. I dagsläget är detta inget problem men detta påverkar självklart styrningen. Delvis genom att de på grund av kulturutredningen faktiskt fått bekräftelse på att de gör rätt. Däremot kanske inte det som är rätt är det som ger mest kulturellt kapital.

Vidare kan tilläggas att Riksteaterns sätt att styra har påverkat hur deras kulturella kapital ser ut och var inom det kulturella fältet de befinner sig. Att deras rykte att tillhöra finkulturen förminsкас innebär att de inte längre har den kulturella makt som de tidigare kan ha ansetts ha. Idag är det mer riktat mot hela befolkningen, något som gör organisationen mer tillgänglig och därmed mindre exklusiv.

6.1 Diskussion

Diskussionsavsnittet tar upp vissa frågor som ligger utanför frågeställningen men som vi ändå känner bidrar till uppsatsen.

För Riksteatern kommer Kulturutredningen troligtvis inte innebära särskilt mycket förändringar eftersom organisationen redan verkar enligt de principer som presenteras i utredningen. Dessutom får organisationen beröm för att de är ett så pass bra exempel på hur det bör vara. En sak som vi inte berört tidigare, men som vi ändå vill ta upp är det faktum att Riksteaterns VD sitter i kommittén för Kulturutredningen. Att hon är en av fem ledamöter bör ha påverkat utfallet av utredningen och kanske har hon lyckats propagera tillräckligt för Riksteatern och dess verksamhetsmodell. Även om det kanske inte är fallet känns det otroligt om det inte skulle haft någon som helst påverkanskraft att hon var ledamot.

En sak som kan ha påverka Riksteatern är att Kulturutredningen från 2009 vill få bort kvalitetsbegreppet. Detta kan ha effekt på regleringsbrevet vilket i sin tur torde leda till att Riksteatern känner sig ännu friare att arrangera den scenkonst de ser ett behov av. En konsekvens av detta skulle kunna vara en ännu friare scenkonst och därmed bidra till att Riksteatern kan uppfylla och arbeta med målet kring att faktiskt vara en folkrörelse mer än tidigare och därmed öka bidraget till scenkonsten ytterligare. Att Riksteatern då kan förlora kulturellt kapital kan då kanske ha mindre betydelse då vikten av god kvalitet inte är lika betydande, åtminstone inte uttalat.

Ytterligare en dimension av Riksteatern blir aktuell när vi tittar på Bourdieus teorier. Riksteatern kan inte enbart ses tillhöra civilsamhälles-, näringslivs- och den statliga sfären, utan man kan även tänka sig en kulturell sfär, där andra preferenser spelar in. Det kan röra sig om att istället för att det är medlemmar eller kunder som är aktörer så har de aktiva människorna roller som konstnärer och

publik. I den kulturella sfären måste man i sådana fall även ta i beaktning det kulturella kapitalet och hur det påverkar verksamheten både internt och extern. Denna sfär skulle självklart, likt de andra sfärerna, endast vara en dimension på hur människors relationer inom samhället struktureras.

7. Källförteckning

Beckman, S.; Månsson, S. (2009). *Kultursverige 2009*. Linköping. SweCult/Linköpings universitet och författarna

Bourdieu, P. (1993). *Kultursociologiska texter - i urval av Donald Broady och Mikael Palme*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium

Broady, D. (1988). *Kulturens fält. Om Pierre Bourdieus sociologi*. Tillgänglig [online]: <http://people.dsv.su.se/~jpalme/society/pierre.pdf> [20090406]

Brodin, B. ; Lundkvist, U. ; Sjöstrand, S.-E. ; Östman, L. (2000). *Koncernchefen och ägarna*, Stockholm: EFI Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm, Uppl. 1

Caves, R. (2000). *Creative Industries, contracts between Art and Commerce*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press

Dagens Nyheter, 24 mars 2009

Dramatenbloggen (2009). *Ta sceningången*: 20090301-20090401, Tillgänglig [online]: <http://dramatenbloggen1.wordpress.com/> [20090405]

Frenander, A. (2009). *Kulturpolitikens "långa våg"*, i Beckman, S och Månsson, S. (red), *Kultursverige 2009*. Linköping. SweCult/Linköpings universitet och författarna, s.43-48.

Hinde, S. ; Dixon, J. (2007). *Reinstating Pierre Bourdieu's contribution to cultural economy theorizing*, Journal of Sociology 43 (4); s. 401-420

Jaffee, D. (2001). *Organization Theory: Tension and Change*. Singapore: McGraw-Hill

Jaworski, B; Kohli, A. (1993). *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. The Journal of Marketing, Vol. 57, No. 3. s. 53-70

Kleberg, C.-J. (2009). *Frågan om kulturpolitiken lyckats*, i Beckman, S och Månsson, S. (red), *Kultursverige 2009*. Linköping. SweCult/Linköpings universitet och författarna, s.164-169.

Lantz, J. (2005). *Taste at Work – On Taste and Organization in the Field of Cultural Production*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm

Nilsson, S. (2003). *Kulturens nya vägar*, Malmö: Polyvalent AB

Portnoff, L. (2007). *Control, Cultural Production and Consumption – Theoretical Perspectives, Empirical Dilemmas, and Swedish Music Industry Practices*. Stockholm: The Economic Research Institute

Regeringsbeslut 31 2008-12-18 Ku2008/2172/SAM, *Mål, återrapporteringskrav och uppdrag för budgetåret 2009 avseende Riksteatern*

Regeringskansliet (2008). *Så styrs statliga myndigheter*. Stockholm: 2008-03-06. Tillgänglig [online]: <http://www.regeringen.se/sb/d/2462/a/13475>, [2009-03-04]

Riksteatern (2008). *Det här är Riksteatern – samt årsredovisning för 2007*. Norsborg: Våren 2008. Tillgänglig [online]: http://www.riksteatern.se/upload/Om%20Riksteatern/Riksteatern/Kongress%-20och%20ledning/Riksteatern_2007.pdf [2009-03-08]

Sjöstrand, S-E (1985). *Samhällsorganisation*. Doxa AB. Kristianstad

Sjöstrand, S-E (1999). *The Organization of Non-Profit Activities*. SSE/EFI Working paper series in business administration No 1999:7. Stockholm

Sjöstrand, S.E. (2004). "Om vertikala och horisontella organisationsprocesser i företag" I Lind. J Schuster. W. (red) *Redovisningens teori, praktik och pedagogik – En vänbok till Lars Östman*. Stockholm: EFI

Slater, F; Narver, J. (1999). *Market-Oriented Is More Than Being Customer-Led*. Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 12. S. 1165-1168

SOU 2009:16, *Betänkande av Kulturutredningen*. Kulturutredningen. Stockholm: Kulturdepartementet

Sundgren, P., *Kvalitetsmål löser inga problem.*, Dagens Nyheter, 20090217

Viirman, A.; Johannisson, J. (2009). *Makten över kulturpolitiken*, i Beckman, S och Månsson, S. (red), *Kultursverige 2009*. Linköping. SweCult/Linköpings universitet och författarna, s.15-19.

Wijkström, F.; Einarsson, S.; Larsson, Ola. (2004). *Staten och det civila samhället: idétraditioner och tankemodeller i den statliga bidragsgivningen till ideella organisationer*. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No 2004:21. Stockholm

Wijkström, F.; Einarsson, T.; (2006). *Från nationalstat till näringsliv?*. EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm

Wijkström, F & Lundström, L. (2002) *Den ideella sektorn – organisationerna i det civila samhället*. Sober Förlag, Stockholm

Wijkström, F; Åkerblom, C (2002). *Dolda arenor för (re)produktion av ett alternativt ledarskap?* SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No 2004:17. Stockholm

Östman, L. (2006). *Lysande ögonblick och finansiella kriser - Dramaten under ett sekel*. Stockholm. EFI

7.1 Intervjuer

Broman, J., Projektledare Ny Arrangör, Intervju, 2009.04.02

Rindå, J. Publikansvarig, Intervju, 2009.04.02

Ringvold, H. Producent, Intervju, 2009.04.22

Salomonson, H. Stabschef, Intervju, 2009.04.29

Åsberg, H. Chefsproducent. Intervju, 2009.04.08

8. Figurindex

Figur 1: Tidsdisposition av uppsatsarbetet	7
Figur 2: Sex huvudformer för utbyten mellan människor (Källa: Sjöstrand, 1985).....	10
Figur 3: Modell med fyra sfärer och fyra sektorer (Källa: Wijkström och Lundström, 2002)	11
Figur 4: Horisontella och vertikala processer. Anpassning av Sjöstrands modell (2004),.....	12
Figur 5: Orsaker till och konsekvenser av marknadsorientering (Källa: Jarowski och Kohli, 1993)	16
Figur 6: Illustration av hur en folkrörelse är uppbyggd, enligt Wijkström och Åkerblom (2002).	16
Figur 7: Riksteaterns organisation (Källa: Riksteatern, 2008)	26
Figur 8: Illustration av Bromans bild av vad som styr hennes dagliga arbete.....	32
Figur 9: Medborgarnas placering i den horisontella och vertikala processen	45

9. Appendix

9.1 Bilaga 1- Regleringsbrevet 2009

[Logga regeringen]	Regeringsbeslut 41 2008-12-11	Ku2008/2127/SAM
Kulturdepartementet	Riksteatern Hallundavägen 30 145 83 NORSBORG	

Mål, återrapporteringskrav och uppdrag för budgetåret 2009 avseende Riksteatern

Regeringen beslutar att följande mål, återrapporteringskrav och uppdrag ska gälla för bidraget till Riksteatern under budgetåret 2009.

De finansiella villkoren för Riksteaterns bidrag redovisas i ett regleringsbrev till Kammarkollegiet, anslag 2:1 *Bidrag till Operan, Dramaten, Riksteatern, Dansens Hus, Svenska Rikskonserter, Drottningholms slottsteater och Voksenåsen*.

Regeringens kulturpolitiska prioriteringar under mandatperioden är barns och ungas rätt till kultur, vården av kulturarvet samt förbättrade villkor för kulturskapare.

VERKSAMHET

Målet för statens bidrag är att Riksteatern ska

- bedriva scenkonstfrämjande verksamhet,
- berika scenkonstverksamheten i hela landet med egen produktion och samarbeten med andra producenter,
- presentera ett allsidigt utbud som håller hög kvalitet och är en förebild för regionala och lokala teatrar,
- nationellt och internationellt värna om och främja svenska språket och svensk scenkonst

Övergripande verksamhetsmål

Ett jämställdhets- och mångfaldsperspektiv ska integreras i hela Riksteaterns verksamhet.

Ett barnperspektiv ska integreras i Riksteaterns verksamhet, bl.a. genom ett barns och ungdomars möjlighet till inflytande och delaktighet ökar.

Internationellt och interkulturellt utbyte och samarbete ska öka och integreras i Riksteaterns verksamhet

Återrapportering

Riksteatern ska redovisa enligt de kvantitativa och kvalitativa mått som Riksteatern finner mest relevanta. Redovisningen ska vara jämförbar mellan olika verksamhetsår.

Mål 1

Målet är att Riksteatern, i samverkan med andra scenkonstinstitutioner och Statens kulturråd, ska öka intresset för scenkonst i hela landet.

Återrapportering

Riksteatern ska redovisa

- Riksteaterföreningarnas utbud uttryckt i antal föreställningar,
- insatser för att öka intresset för scenkonst,
- hur Riksteatern har utvecklat former för samverkan.

Mål 2

Riksteatern ska verka för en stark arrangörs- och publikorganisation i samverkan med lokala och regionala scenkonstinstitutioner.

Återrapportering

Riksteatern ska redovisa insatser för att utveckla arrangörskapet för i huvudsak scenkonst.

Mål 3

Målet är att distribuera scenkonst, främst genom samverkan, med bred spridning av föreställningar i hela landet och med beaktande av den unga publikens behov.

Återrapportering

Riksteatern ska redovisa

- antal produktioner/samproduktioner och föreställningar,
- verksamhet som avser eller är särskild lämpad för barn och ungdom,
- insatser för att nå en ung publik,
- antal besökare på nationell och regional nivå
- inriktning på verksamheten på Södra Teatern,
- insatser för att utveckla repertoar, teknik- och logistik i samverkan med regionala och lokala scenkonstinstitutioner,
- insatser för interkulturell samverkan.

Mål 4

Målet är att bidra till att utvecklingen av svenskt dansliv, nationellt och internationellt, främst genom Cullbergbaletten.

Återrapportering

Riksteatern ska redovisa föreställningsverksamheten vid Cullbergbaletten och insatser i övrigt för dansfrämjande verksamhet.

Mål 5

Målet är att genom Tyst Teater öka tillgängligheten till teater i hela landet.

Återrapportering

Riksteatern ska redovisa föreställningsverksamheten vid Tyst Teater.

Övrigt

Riksteatern ska kartlägga och analysera det regionala utfallet av sin verksamhet för 2008 och 2009 enligt metod anvisningar från Statens kulturråd.

För Riksteaterns arkivhandlingar ska – enligt vad Riksarkivet efter samråd med Riksteatern bestämmer – i tillämpliga delar gälla föreskrifter som svarar mot vad som gäller för myndigheter enligt arkivlagen (1990:782).

FORMER FÖR ÅTERRAPPORTERING

Resultatredovisning

Resultatredovisningen ska upprättas i enlighet med 3 kap. 1§, förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag. Informationen i resultatredovisningen ska omfatta de senaste tre åren och vara jämförbar över tiden. Den av styrelsen beslutade och av direktören underskrivna resultatredovisningen för 2009 ska lämnas till Regeringskansliet (Kulturdepartementet) senast den 22 februari 2010. Riksteaterns revisorer ska granska resultatredovisningen. Utlåtande över granskningen ska ske i ett revisorsintyg som tillställs Regeringskansliet (Kulturdepartementet) senast den 1 april 2010.

Årsredovisning

Riksteatern ska senast den 1 april 2010 lämna en av styrelsen underskriven årsredovisning till Regeringskansliet (Kulturdepartementet) avseende det senaste avslutade räkenskapsåret. Eventuella intäkter från sponsring samt kostnader för hyra (inklusive uppvärmning och elektricitet), turné och logistik och personal (per yrkeskategori) ska specificeras i årsredovisningen. Revisionsberättelse ska lämnas till Regeringskansliet (Kulturdepartementet) senast den 1 april 2010.

Budgetunderlag

Budgetunderlaget för 2010 lämnas till Regeringskansliet (Kulturdepartementet) senast den 1 mars 2009. Budgetunderlaget ska innehålla Riksteaterns förslag till finansiering av verksamheten för de tre närmast följande räkenskapsåren.

På regeringens vägnar

Lena Adelsohn Liljeroth

Birgit Gunnarsson

Kopia till

Riksdagen, kulturutskottet
Riksrevisionen
Finansdepartementet/ BA
Regeringskansliets förvaltningsavdelning, RK Ekonomi
Internrevisionen SB
Riksgäldskontoret
Ekonomistyrningsverket
Statens kulturråd