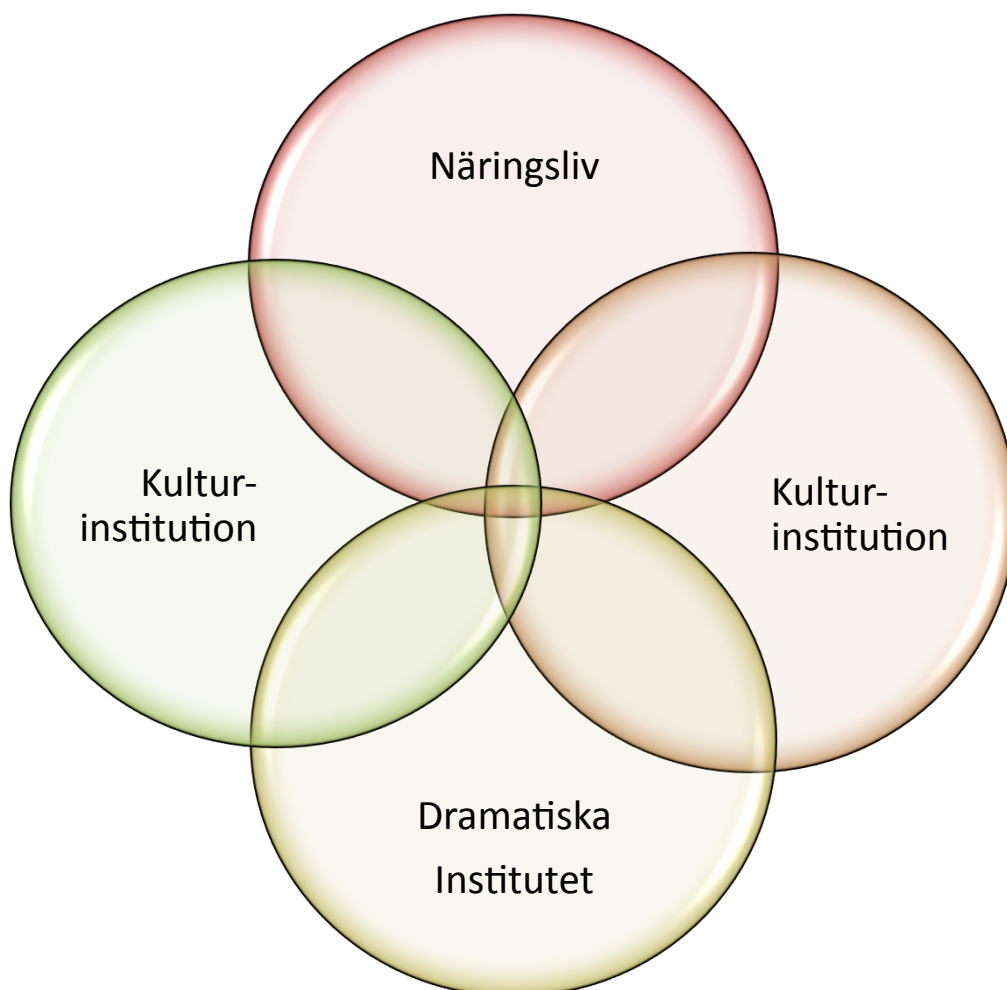


Genomlysning av samproduktionsprojektet
BEYOND & WITHIN



**Hur organiserar man för en
skapande och effektiv samproduktion?**

Helena Ström

Inledning

Den här rapporten är en del av slutrapporten av Beyond and Within, ett forskningsprojekt som genomfördes under 2008-2010 och finansierade med stöd från KK-stiftelsen. Projektledaren Åsa Johannisson har i projektet också haft rollerna manusförfattare, regissör och gästforskare vid Dramatiska Institutet. Syftet med forskningen var att undersöka:

- Mötet mellan konstformerna cirkus, konstglas, musik och film.
- Sätt att samproducera, alltså gestalta, organisera och finansiera konstnärliga projekt i samarbete mellan kulturinstitutioner och med näringsliv.

Delrapporten fokuserar på punkten som handlar om organisering av samproduktioner. Undersökningen bygger på intervjuer av medverkande i kulturprojekten Cirkus i Glasriket och Fish. De intervjuade har arbetat som ledare, pedagog och administratörer i delprojekten. Dessutom finns också deltagande observationer inifrån två av organisationerna med som underlag. Förutom Åsa Johannisson har inga konstnärer eller teknisk personal knutna till produktionerna intervjuats för denna rapport. Hela forskningsprojektet och delprojekten presenteras utförligt i rapporten som behandlar mötet mellan konstformerna och den konstnärliga processen.

Syftet har varit att undersöka om och hur de inblandade organisationerna har påverkats av samproduktionerna för att förstå hur organisering kan genomföras för en skapande och effektiv samproduktion.

De undersökta organisationerna är företaget Orrefors Kosta Boda AB, AB institutionerna Regionteatern Blekinge Kronoberg, Stiftelsen Smålands museum och kulturföretaget Cinenic Filmproduktion AB, samt produktionsorganisationen Cirkus i Glasriket. De har olika ekonomiska förutsättning för sina verksamheter och det har varit forskningens intresse att förstå hur det påverkar. Därför speglas det i denna delrapport genom indelning i rubrikerna

- Kultur möter näringsliv
- Kulturinstitution möter kulturinstitution

Det är min förhoppning att den här delrapporten ska inspirera till kvalitetsutveckling av framtida samproduktioner för olika verksamheter.

Jag vill också passa på att tacka samtliga intervjuade för den öppenhet som ni har bidragit med. Tack också till Bengt Johannisson som läst rapporten och gett mig värdefull återkoppling. Och så slutligen - tack Åsa J som bjöd in mig till detta arbete och för alla konstnärliga produktioner jag fått ta del av genom projektet Beyond and Within.

Alvesta maj 2010

Helena Ström

Innehåll

Inledning	1
Sammanfattning	5
Uppdraget.....	7
Syfte	7
Kontakt som frågeställning	7
Genomförande.....	7
Definition av rubrikerna.....	8
Resultatet.....	9
Organisering - kultur möter näringsliv.....	9
Cirkus i Glasriket	9
Strategi.....	9
Ekonomi	10
Arbetsmetoder.....	11
Ledarskap och medarbetarskap.....	11
Kommunikation	11
Organisationskultur	12
Kompetens.....	12
Egna reflektioner	13
Fish.....	13
Strategi.....	13
Ekonomi	14
Arbetsmetoder, avtal och regler.....	14
Ledarskap och medarbetarskap.....	15
Kommunikation	16
Organisationskultur	16
Kompetensutveckling	17
Egna reflektioner	18
Organisering - Kulturinstitution möter kulturinstitution	18
Enterprise.....	18
Referat från utvärderingen	18

Initiativet.....	19
Förproduktion.....	19
Produktionsfasen.....	20
Marknadsföring.....	20
Repetitioner.....	21
Premiären.....	21
Var det något som var unikt med just detta samarbete.....	21
Samproduktionskompetens.....	22
Strategi.....	22
Ekonomi.....	22
Arbetsmetoder.....	23
Ledarskap och medarbetarskap.....	23
Kommunikation.....	23
Organisationskultur.....	24
Kompetens.....	24
Egna reflektioner.....	24
Samproduktionskompetens.....	25
Egen reflektion.....	25
Slutsatser och förslag.....	26
Strategi.....	26
Ekonomi.....	26
Arbetsmetoder.....	26
Ledarskap och medarbetarskap.....	26
Kommunikation.....	26
Kompetensutveckling.....	27
Samproduktionskompetens.....	27
Kontakt.....	27
Slutligen.....	27
Referenslista.....	28
Bilaga 1.....	29
Organisationer som deltog i delrapporten och deras mål och planering för att ingå i forskningsprojektet.....	29
Orrefors Kosta Boda AB.....	29
- deltog i samproduktionen Cirkus i Glasriket.....	29
Vad ville man uppnå och hur såg planen ut för detta.....	29

Produktionen Cirkus i Glasriket	30
-deltog i samproduktionen Cirkus i Glasriket.....	30
AB Regionteatern Blekinge Kronoberg	31
-deltog i samproduktionerna CIRKUS I GLASRIKET, FISH OCH ENTERPRISE	31
Vad ville man uppnå och hur såg planen ut för detta	31
Cinenic Film AB	32
-deltog i samproduktionen FISH	32
Vad ville man uppnå och hur såg planen ut för detta.....	32
Stiftelsen Smålands Museum.....	33
-deltog i samproduktionen Enterprise	33

Sammanfattning

Samproduktion fungerar (eller fungerar inte) på samma sätt oavsett organisation!

Våra slutsatser som vi beskriver nedan gäller oavsett om samverkan sker mellan kultur och näringsliv eller kulturinstitutioner emellan. Att det förhåller sig så är en slutsats i sig!

Samproduktion och andra arbetsformer

Samproduktion blandas ofta ihop med andra samarbetsformer. En viktig del är därför att berätta och förtydliga på ett tidigt stadium vad som förväntas när man ger sig in i ett samproduktionsprojekt. Att samla, inte bara de som ska arbeta direkt i ensemblen eller produktionsteamet, utan även de inblandade organisationernas företrädare. Förutom att gå igenom förväntningar på varandra behöver man också tala om vad var och en behöver för att kunna utföra sin del. Det här är ett kontaktskapande som kräver mer än en "trevlighetskontakt" där vi lär känna varandra. Det gäller att tydliggöra varandras professionella identiteter och skapa förståelse för varandras förutsättningar och behov.

Samproduktion som process

Samproduktion kräver ett s.k. processtänk. Processen utgår från en vision – men ingen vet riktigt hur vägen dit eller det faktiska resultatet kommer att se ut. Det kan ändå finnas mål och delmål uppställda. Det viktiga att komma ihåg är att arbetet tar sitt avstamp i de förutsättningar och behov som projektteamet har samt vad de inblandade organisationerna kan bidra med. En förutsättning för alla inblandade är att kunna hantera ovisshet och att vara flexibel då det kan visa sig att processen i sig kan behöva justeras utifrån de kunskaper och erfarenheter som vinnas under vägen. Det kan tyckas paradoxalt att för att processen ska fungera så behövs också en tydlig planering och lång framförhållning. Dels för att det tar lång tid för alla inblandade att förstå och att öppna sig för att påverka och att påverkas. Att utveckla samproduktion sker över tid och ska utrymme finnas behövs det planering.

Samproduktion och tid

Genom att se samproduktionen som en process, så förstår vi också att tiden är en viktig faktor. Att saker verkar över tid – att inte alltid gå direkt på lösning utan att våga vänta in och se vad våra gemensamma erfarenheter och kompetenser kan leda till. Lärande och kompetensöverföring sker över tid och är ofta en förutsättning för att något nytt ska kunna skapas. Om vi går för fort på lösning genom att göra som vi alltid brukar göra, utan kontakt med varandra, så sker inget nytt! Utan vi tenderar bara upprepa det vi redan gjort. Det gäller att vänta ut varandra. Det behöver vi göra oavsett om vi ser till den enskilda medarbetaren i projektet eller om vi studerar hela organisationer.

Samproduktion och delaktighet

En viktig aspekt är delaktighet för samtliga deltagare i samproduktionen. Alla behöver känna att de äger projektet gemensamt. Att tidigt förstå detta gör att medarbetarna kommer in i sina olika skapande processer och resultatet blir bättre. Projektledaren behöver också skapa delaktighet bland organisationernas företrädare så att de tidigt är med och definierar hur samproducerandet ska gå till. Hur löser vi problemen gemensamt? Projektledaren måste hjälpa till att strukturera arbetet. Det kräver sin ledare att både vara tydlig och samtidigt vara öppen för andras input. Att hantera process och struktur samtidigt.

Samproduktion, ledarskap och mod

Ledarskapet kräver en helhetssyn och förståelse för allas arbetsprocesser och behov. Det kräver också en förståelse för gruppens process och att möta gruppen där den befinner sig.

En ledare som arbetar processinriktat kan betraktas som otydlig och att man låter medarbetarna styra för mycket. Det kan också uppfattas som att en del medarbetare får alldeles för stort förtroende för sin ledare, vilket kan upplevas hotfullt av de andra. Vi ser alltså att det krävs mod att sätta samman ett samproduktionsprojekt och att gå in i det. Dels på organisationsplanet eftersom man inte riktigt vet hur det nya som ska formas kommer att komma till uttryck. Dels för att respektive organisations ledning behöver ge samproduktionsledaren och medarbetarna som ska ingå i projektet svängrum för att det nya ska kunna formas.

Samproduktion och medvetenhet

Respektive organisations företrädare behöver tydliggöra för sig själva om varför de går in i samproduktionsprojektet. De behöver kartlägga i vilken grad man förväntar sig t.ex. ekonomisk vinning, konstnärlig vinning, om det ska användas till kompetensöverföring och organisationens lärande. Ett exempel kan vara att om man vill gå in för att öka sin kompetens kring samverkan mellan olika konstformer, så bör det kopplas en kompetensutvecklingsstrategi till projektet som ger möjlighet att utforska vad de inblandade har lärt sig.

Samproduktionskompetens

Det är särskilt intressant att se att samproduktionskompetensen är den samma oavsett vad man arbetar med och i vilken organisation. Det innebär att alla inblandade, t ex konstnären, ledaren och administratören behöver ha ett förhållningssätt som skapar tillit och flexibilitet. En vilja och förmåga att påverkas och påverka. Samproduktion förutsätter kontakt, att man ser varandra och sig själv i processen och man behöver göra sig mottaglig för varandras idéer.

Uppdraget

I januari 2008 träffade jag Åsa Johannisson för första gången. Hon hade skrivit ett utkast till ett samproduktionsprojekt för Regionteatern Blekinge Kronoberg där jag hade ett uppdrag som personalchef. Åsa började på teatern kort därefter som samverkanskonsult och snart fick teatern möjlighet att vara en av samproduktionsparterna i forskningsprojektet Beyond and Within. Projektet var kopplat till Dramatiska Institutet där Åsa också var gästforskare. Jag minns hur jag med stort intresse försökte förstå och följa med i Åsas diskussioner om projektet. Det var uppenbart att det fanns en hel del att reflektera över och lära för teatern och för mig som organisationskonsult. Dock var jag fullt upptagen av de mer operativa frågorna i mitt uppdrag på teatern så efter ett tag "tappade jag bort projektet" (jag återkommer till vilka konsekvenser det fick under rubriken Egna reflektioner). Åsa och jag höll fortfarande kontakten eftersom hon också hade uppdrag som regissör vid Regionteatern Blekinge Kronoberg. Vid årsskiftet 2009/2010 gick jag in som konsult på Smålands Museum, som är ytterligare en av samproduktionsparterna i projektet. Det var vid den tidpunkten som Åsa frågade mig om jag hade möjlighet att gå in och belysa frågeställningen som handlade om organisering. Jag blev glad över att få möjlighet att fördjupa mig i området. Samtidigt fanns en tveksamhet till det faktum att jag arbetar i två av kulturinstitutionerna som skulle belysas. Dramatiska Institutet bedömde att min förförståelse var en fördel i sammanhanget och jag har försökt att hålla en medvetenhet kring att vara en del av de två systemen och ser idag att det snarare har hjälpt mig att få tag på många frågeställningar tidigt.

Syfte

Det övergripande syftet har varit att undersöka sätt att samproducera, alltså gestalta, organisera och finansiera konstnärliga projekt i samarbete mellan kulturinstitutioner och med näringsliv.

Min frågeställning har varit hur de inblandade organisationerna påverkas av samproduktionerna i syfte att förstå hur organisering kan genomföras för en effektiv samproduktion.

Kontakt som frågeställning

Begreppet kontakt är centralt för mig när jag arbetar med organisationer. Det kan handla om kontakt mellan människor, grupper eller hela organisationer. Fenomenet kontakt beskrivs av Polster och Polster (1973) som att när vi fått kontakt kan vi inte förbli på samma sätt och genom kontakt behöver man inte försöka att förändras, förändring sker av sig själv. Även Henry (2006) tar upp detta "some domains are easier to change than others. This depends in part on how autonomous a domain is from the rest of the culture or social system that supports it." Eftersom jag här undersökt hur de inblandade organisationerna har påverkats (förändrats) av samproduktionerna så blir frågorna:

- Har det varit någon kontakt mellan organisationerna?
- På vilket sätt har den i så fall ägt rum?
- Vad har den inneburit?

Genomförande

Tillsammans med Åsa Johannisson och Susann Jonsson, KU-chef vid Dramatiska Institutet, har jag diskuterat undersökningens upplägg och genomförande. Vi kom fram till att det perspektiv som jag skulle belysa, dvs. organisering, lämpade sig bäst att ha intervjuer som underlag. I bakgrunden till undersökningen och intervjuerna finns dokument, som t.ex. ansökningen till KK-stiftelsen och protokoll från produktionsutvärderingar.

Sammanlagt är 14 personer intervjuade från fem olika verksamheter, vilka organisationerna och personerna är samt deras funktioner är presenterat i resultatkapitlet vid respektive delproduktion. Frågorna i intervjuerna har ställts öppna och ibland har jag kompletterat med klagörande frågor. Även om jag följt projektet sedan starten så kom jag in i rollen som forskare av projektet relativt sent, februari 2010. De intervjuer som är utförda är därför gjorda efter genomförandena av de olika

delprojekten. Det innebär att de intervjuade berättar om sin upplevelse i efterhand och uppger naturligtvis inte en direktupplevelse av sin omvärld utan berättar sin upplevelse idag av en upplevelse då. Det hade varit intressant att också intervjua varje person under pågående delproduktion för att studera lärande över tiden. Liksom det hade varit intressant att undersöka hur personer, som inte hade direkt koppling till delproduktionerna, i de respektive organisationerna uppfattade hur samproduktionsprojektet påverkade dem. Inget av detta har varit möjligt. Det sistnämnda pga. arbetets omfattning.

Intervjuerna är genomförda under mars 2010. Jag har valt att använda den tolkande fenomenologiska ansatsen. Det innebär att människors sätt att uppleva situationer belyses genom att låta fenomen/teman träda fram i det samlade intervjumaterialet. Dessa teman blir utgångspunkten för analysen. Mitt intervjumaterial har jag närmat mig utifrån den förståelse jag har som organisationskonsult. Jag är medveten om att jag på detta sätt begränsar min öppenhet till materialet. Trots det väljer jag den tolkande fenomenologiska ansatsen då det just var min organisationsteoretiska kompetens som gjorde att jag blev tillfrågad för detta uppdrag. Genom att använda ett vedertaget sätt att förstå organisering anser jag dessutom att resultatet också blir lättillgängligt. Organisering belyses därför med följande områden (begreppen förklaras nedan):

- Strategi
- Ekonomi
- Arbetsmetoder, regler och avtal
- Ledarskap och medarbetarskap
- Kommunikation
- Organisationskultur
- Kompetens

Det är viktigt att komma ihåg att de delområden som jag närmar mig är processer i rörelse och som hela tiden påverkas av varandra och omgivningen. Processer är svåra att beskriva och förstå. Men när vi pratar om dem så behandlar vi dem *"som ett fotografi eller ögonblicksbild som döljer det som händer utanför den bild vi ser. Därför ska vi inte fastna för länge vid ögonblicksbilden utan vara uppmärksamma på varifrån processen kom, vad som fanns i anslutning till processen och vart den är på väg."* (Forslund, 2009). Det blir alltså viktigt att förstå att det som beskrivs under varje rubrik inte är stabila ting utan processer.

Definition av rubrikerna

Strategi – här används Mintzbergs definition som säger att strategi är ett mönster i en ström av beslut. "Med det avses att det i en organisation tas mängder av beslut som har med strategi att göra. Vid en given tidpunkt kan vi identifiera strategier som är planerad (avsiktliga) och strategier som är i bruk (medvetna) men även strategier som bara "uppstår" som växer fram utan att någon i organisationen haft dessa som avsikt. Dessutom finns det planer som förblir orealiserade". (Forslund 2009)

Ekonomi – med ekonomi avses organisationernas samtliga tillgängliga resurser.

Arbetsmetoder- arbetsmetoder består av arbets sätt, rutiner, instruktioner och utrustning. Arbetsmetoderna är till för att nå målen, (Kylén 2008). Under denna rubrik tar jag också med de avtal och regler som verksamheten måste ta hänsyn till, t ex kollektivavtal och upprättshovsavtal.

Ledarskap och medarbetarskap – när ledarskapet och medarbetarskap diskuteras här så avser jag det formella ledarskapet, som kan vara på olika nivåer. Ledarna kan finnas i delproduktionerna men också utanför som beslutsfattare. Med medarbetare avser jag de personer som arbetat i delproduktionerna men som inte har haft någon formell ledarroll. Ledarskap och medarbetarskap beskriver därmed ett asymmetriskt förhållande.

Kommunikation - kommunikation är ett tvåvägsflöde till skillnad från information. "Att informera innebär att person A berättar något för person B. Att kommunicera innebär att A och B samtalar, utbyter information och åsikter. Målet kan vara att den andre ska få veta något, att påverka den andre eller att bara umgås och trivas ihop". (Kylén, 2009).

Organisationskultur - Jag har här valt att titta på organisationskulturerna som något en organisation har utöver de övriga presenterade rubrikerna. Med det perspektivet kan organisationskulturen sägas bestå av värderingar, normer, ritualer och myter.

Kompetens - jag använder följande uppdelning (Institutet för Personal och ledarutveckling) av kompetensbegreppet för att belysa kompetens

- ✓ Yrkesteknisk kompetens, dvs. kompetens att utföra yrkets "hantverk"
- ✓ Personlig kompetens, exempelvis förmåga att respektera människors olikheter, analytisk förmåga, förmåga att förhålla sig till rutiner, visionär förmåga, förmåga att lösa konflikter
- ✓ Social kompetens, exempelvis förmåga att samarbeta och kommunicera med människor med olika bakgrund
- ✓ Strategisk kompetens, till exempel omvärldsförståelse, att förstå konsekvenser av beslut och handlingar
- ✓ Funktionell kompetens, vilket innebär förmåga, vilja och engagemang att använda sig av de fyra olika kompetenserna ovan i samspel med varandra

Resultatet

Organisering - kultur möter näringsliv Cirkus i Glasriket

Intervjuerna är individuella och de intervjuade är:

Eva-Marie Hagström, press- och informationschef Orrefors Kosta Boda AB, Jan Dzedins, producent Cirkus i Glasriket, Åsa Johannisson, regissör Cirkus i Glasriket projektledare Beyond and within bl a, Magnus Holm, teaterchef AB Regionteatern Blekinge Kronoberg, Urban Klingeteg, teknisk chef Regionteatern Blekinge Kronoberg och Åsa Sandström, producent Regionteatern Blekinge Kronoberg

Strategi

"Det här var ett event som hade tydlig koppling till glasblåsning. Genom att visa hantverket blir också kunden mer benägen att köpa ett glas som kostar så mycket mer än ett sexpacksglas i en lågpris butik."

Eva-Marie Hagström, press- och informationschef Orrefors Kosta Boda AB, beskriver att de ofta blir kontaktade av kulturinstitutioner som vill att företaget ska gå in i ett gemensamt projekt och hon menar att det inte räcker med att det är kultur och att de också har konstnärer i företaget. När Orrefors Kosta Boda väljer att gå in i ett kultursamarbete bedömer de alltså om samarbetet stärker deras affärer och passar in i den strategi de valt för att nå sina mål. De ansåg att Cirkus i Glasriket gjorde det eftersom det var ett event som lockar folk till området med en föreställning som stärker hantverket. Hon betonar vikten av att det inte handlar om att hitta på saker så att det kommer folk till området och menar att det inte kunnat vara vilken cirkus som helst. Det här var nycirkus där hela föreställningen byggde just på glasblåsning och där man använde glaset som material.

Tittar vi sedan på produktionen Cirkus i Glasriket så är hela produktionens idé att det ska vara ett event förlagt till Glasriket och Orrefors Kosta Boda är ett stort företag i området, så därför vände sig produktionsledningen Cirkus i Glasriket till Kosta Boda för att få företaget att bidra med pengar och andra resurser. Produktionsledningen består av regissören Åsa Johannisson och projektledaren Jan Dzedins. Jan berättar också om en annan drivkraft för honom. Han vill visa att kulturutövare kan samverka med näringslivet utan att göra avkall på den konstnärliga kvalitén.

Regionteatern gick in i projektet för att samproduktion mellan näringsliv och andra kulturverksamheter ligger i teaterns uppdrag, berättar teaterchefen Magnus Holm. Han såg också möjligheten att nå ut till en ny målgrupp, dvs turister, som en bakgrund till att gå in i delproduktionen. I det sammanhanget tar han också upp att det inte inneburit att teatern fått ny eller större publik till andra föreställningar och att det var heller inte avsikten. Det kommer också flera gånger upp att hela forskningsprojektet är imageskapande för teatern. Med det menar han att ägare och anslagsgivare gärna vill se samproduktion och på så sätt har Cirkus i Glasriket påverkat teaterns finansierare positivt.

Vi ser att de tre olika organisationerna var för sig har en genomtänkt idé om varför de ska vara med i just detta projekt. Alla beskriver att de har en medveten strategi bakom sitt beslut att gå med.

Det stärks ytterligare av att produktionsledaren för Cirkus i Glasriket och presschefen för Orrefors Kosta Boda talar om tid och vikten av att kontakten tas i rätt tid. Produktionsledaren beskriver att han tidigare försökt nå företagsledningen, men, som han säger *"de var så upptagna med sitt"*. Presschefen berättar att *"nu var det rätt i tid. Det här hade inte varit möjligt för 10 år sedan."* Jag tolkar det som att då hade inte Kosta Boda den strategi som nu och som gjorde det intressant att ens börja diskutera varför man skulle samverka.

Ekonomi

"Vi hade förväntat oss att de skulle gå in med pengar och presenterade hela vår produktionsbudget, men det var de inte intresserade av."

Orrefors Kosta Boda gick alltså inte in i projektet med pengar. Det var andra resurser man bidrog med, som t.ex. lokaler, arbetstid, glasugn och nätverk. De har inte gjort någon analys av om föreställningsdagarna innebar en ökad försäljning i områdets butiker. Det faktum att de, när det första samproduktionsprojektet är över, går in i ytterligare ett gemensamt projekt som bygger på samma idé får det att framstå som de upplever att Cirkus i Glasriket stärker affärerna eftersom de väljer att fortsätta samverka med dem. En annan sak som Eva-Marie tar upp är att de genom att ta in något nytt i verksamheten kan se sina resurser med andra ögon. Hon säger: *"Att vår måleripack kan användas till annat än vi är vana vid. Att jaha, där står en ugn som vi inte använder längre, som kom till användning osv"*.

Åsa och Jan hade en förhoppning om att Orrefors Kosta Boda skulle sponsra med pengar. Att inte företaget satte in några kontanta medel blev till en början en besvikelse för dem. Ändå hade båda två en erfarenhet sedan tidigare av att även om näringslivet är genuint intresserat av ett projekt, så sponsrar de inte om de inte direkt kan se en avkastning. Jan beskriver att de ändå ville tro på att den här gången skulle det lyckas. Han beskriver också att han tror att eftersom de båda hade tidigare ofta arbetat i frigrupper så lyckades de ändå finansiera delprojektet. För att få produktionsbudgeten att gå ihop fick de söka pengar från de anslagsgivare de är vana vid att kontakta. Dessutom har de också själva satt in sin arbetstid till stora delar ideellt.

Jan reflekterar under intervjun över att han borde varit ännu tydligare över vad Orrefors Kosta Boda kunde få ut av samarbetet. Min analys är att det förmodligen inte stärkt deras beslut att gå in i samproduktionsprojektet. Antingen har Kosta Boda en strategi som stöder denna idé eller så har de det inte och då är de inte intresserade. De behöver inte leta samproduktionsparter eftersom de blir ofta uppvakade som presschefen berättar. Möjligen kunde en fördjupad diskussion om samproduktionsprojektet kunnat hållas för att belysa fler samordningsvinster för alla inblandade parter. Att alla samproduktionsparter kunnat få ut mer av varandra belyser även Åsa när hon säger *"Kosta använder oss inte, de är väldigt positiva men det handlar om att de tycker det är bra att vi är där och gör en massa saker. Men de är inte del av själva produktionen, de producerar ju annat. Det märks att de är vana vid samproduktion men de kunde ha fått ut mer av att vi var där, trots att de kanske tydligast av alla förstår varför man ska samverka."* Det framstår som om

produktionsledningen, dvs. Åsa Johannisson och Jan Dzedins, ser samordningsvinster för Orrefors Kosta Boda som de som arbetar i företaget inte själva ser eller medvetet väljer bort att se.

Arbetsmetoder

"Vi gav fria tyglar till projektledaren och teamet som arbetade med produktionen. Det handlar om att lita på andra och tro på att de vet vad de håller på med. De är bra på sitt och vi på vårt".

Orrefors Kosta Boda har inte arbetat direkt inne i själva samproduktionen. Eva-Marie är noga med att påpeka att de fria tyglarna ges så länge man inte använder företagets varumärke och logotyp. *"Vi hade inte släppt dem så om de använt vårt namn, då hade vi varit och petat i betydligt mer".*

Teatern har ändrat sitt sätt att planera, enligt Magnus Holm. Det är inte delprojekt et i sig som gjort att de ändrat rutinerna, utan detta projekt och flera andra sammantaget. Tidigare låg den här typen av projekt utanför produktionsplaneringen. Nu behandlas alla produktioner på samma sätt. Förut kunde medarbetare känna stress då de upplevde att de åkt på extra arbete. *På det här sättet blir det tydligare för oss och vi avsätter de resurser som det verkligen krävs".*

Föreställningen var förlagd till Glasskolans lokaler och därmed har det inte påverkat Orrefors Kosta Bodas ordinarie produktion eller arbetsmetoder.

Jan Dzedins berättar dock att hans arbetsmetod att kontakta näringslivet för framtida samarbeten har påverkats. Han har också, som tas upp under rubriken kompetensutveckling, även dragit lärdomar från år ett till år två. Men om det handlar om att man ändrar sina arbetsmetoder genom kulturorganisationens möte med Orrefors Kosta Boda framgår inte.

Det tycks alltså inte ha skett någon större påverkan avseende arbetsmetoder i själva samproduktionen för Kosta Bodas del. Även här kan man anta att mötet mellan de tre organisationerna inte varit tillräckligt intensivt för att det ska uppstå. För att förändring ska äga rum krävs kontakt.

Ledarskap och medarbetarskap

Varken Orrefors Kosta Boda, Regionteatern eller projektledaren för Cirkus i Glasriket tar upp några konsekvenser av delprojektet som kan ha påverkat ledarskapet.

Även här drar jag slutsatsen att teamet som har arbetat med produktionen av föreställningen har "skött sig själva" och inte varit i kontakt med de andra organisationerna.

Kommunikation

"För vår del handlar det om att kunna se den logiska kopplingen till vår affär."

Eva-Marie tar upp att det var viktigt för dem att Jan och Åsa förstod företagets villkor och pratade i termer så att företagets representanter kunde förstå hur projektet kunde bidra till affären. Hon berättar vidare att hon ofta upplever att människor från kulturinstitutioner inte förstår vad som krävs för att företaget ska gå in i ett samarbetsprojekt. Eva-Marie använder ord som språkförbistring mellan kultur och näringsliv. *"Det räcker inte med att det är ett spännande projekt, vi är här för businessen".*

Jan beskriver också att han och Åsa lagt extra mycket på att vara tydliga med vad Kosta Boda skulle få ut på att vara med. Ändå reflekterar han över under intervjun att han hade kunnat vara ännu tydligare.

Jan pekar också på att det även bland näringslivsrepresentanters finns en brist i kommunikation. Han menar att det finns en ovilja att se kulturens villkor och vad kultur kan bidra med i en kommun eller region till exempel. *"På Lessebo kommun vände vi oss till Näringslivsföreträdaren, men hon såg inte att det (produktionen) skulle kunna ge kommunen och Kosta som besöksmål något. Det gjorde däremot kommunalrådet som såg att det kunde locka till sig folk. Dessutom såg både hon och*

Regionförbundet att detta var en kulturform som inte finns i regionen. Det är viktigt att det inte bara är vi från kulturen som förstår näringslivet – det är också viktigt att näringslivsföreträdare i kommuner förstår att kultur sällan lönar sig direkt, men att kultur kan ge positiva konsekvenser på sikt. Den ömsesidiga förståelsen är viktig för att ett samproduktionsprojekt ska bli av”.

Jan Dzedins beskriver också att de arbetade medvetet med kontakterna med anslagsgivarna. *”Det var viktigt för oss att inte bara vara namn på ett papper så vi ordnade personliga möten med de olika kontaktpersonerna i organisationerna”.*

Med den definition som använts är det alltså inte bara den ena vägen som ska ha förmåga att ta emot. För att kunna ta emot information krävs en vilja att påverkas. Men det kan också som vi ser här behövas en kunskap om den andras värld. Det märks när Eva-Marie Hagström beskriver att hon upplevde att dessa samproduktionsparter förstod varför Orrefors Kosta Boda skulle kunna vara intresserade av att gå med. Det blir också tydligt då produktionsledaren talar om näringslivsrepresentanten inte förstod, medan kommunalrådet gjorde det och valde att nappa. Det är också förmodligen så att när en organisation eller kontaktperson har samverkat vid ett flertal tillfällen så ökar kunskapen och förståelse för andras förutsättningar och också tillåter sig påverkas, så flyter kontakten lättare. Det beskriver Åsa Johannisson på följande sätt när vi kommer till frågan om kommunikation. *”Kosta Boda är väldigt vana vid det här och att tänka på samproduktion för deras affär så kontakten med dem är ändå enklare på något sätt”.*

Organisationskultur

Ingen av de intervjuade tar upp något som pekar på att de blivit påverkade av varandras kulturer. Det innebär inte att man inte lagt märke till att det är skillnad i kulturer men den egna organisationen visar inte upp några nya beteende som skulle visa på att det har skett någon förändring.

För att två organisationer, grupper (eller människor för den delen) ska påverkas av varandra så krävs det kontakt mellan de två systemen. Om en ändring av organisationskultur är önskvärd behövs ofta en långvarig och/eller mycket djupgående kontakt. Nu hade ingen av företrädarna för organisationerna en uttalad önskan om att det skulle ske en påverkan av varandras kulturer. Om det hade varit en vilja och ett syfte för samproduktionen så kan vi ana att det hade behövts en medvetenhet kring hur man kan fördjupa kontakten för att ta intryck från varandra.

Kompetens

”Projektet får oss att tänka utanför ramarna”.

Eva-Marie Hagström kan se att samproduktionen kan komma att påverka deras sätt att göra event, som t.ex. glasshower. Projektet har tillfört yrkesteknisk kompetens eftersom man inte har professionella scenkonstnärer eller ljud/ljustekniker i den egna organisationen. Hon berättar vidare att man också de senaste åren arbetat med en attitydförändring där man vill få personalen att se nya möjligheter i verksamheten för att stärka affärerna. Eva-Marie reflekterar vidare över, på tal om kompetensutveckling, att projektet i sig är så annorlunda vad man är van vid här på bruksområdet och det anser hon stärker den attityden som ledningen vill påverka. Det finns även inslag av trotsade tabun i föreställningen som kan rubba attityder och på sätt kan stödja förändringsarbetet. Det visar att man kan göra på annat sätt än vi är vana vid. Hon säger: *”Här sprang de barfota i glaset, det är naturligtvis helt förbjudet att vara barfota i hyttan och inget vi vill att någon ska göra, men här gjorde man det!”* Att se nya möjligheter och att tänka nytt är exempel på det i definitionen ovan som kallas personlig kompetens.

Den direkta lärdomen som Jan Dzedins tar upp är att han fördjupat sin kunskap kring vad det är som får ett privat företag att säga ja eller nej till ett samarbete, dvs vi kan konstatera att han fördjupat sin strategiska kompetens beträffande samproduktion.

Både Regionteatern och produktionsledaren talar om kompetensutveckling över tid. Magnus Holm uttrycker till exempel att *”genom varje samproduktion vi gör, så blir vi bättre på just det”.*

Produktionsledningen. (Åsa Johannisson och Jan Dzedins) för Cirkus i Glasriket hade en uttalad plan att första året göra en prototyp som man skulle dra lärdomar av till år två. Den planen genomförde de. Det kan förstås som att det handlar om att höja den totala kompetensen för samproduktion, dvs såväl, yrkesteknisk, social, personlig, strategisk som funktionell kompetens.

Regionteatern pekar dessutom på en yrkesteknisk kompetenshöjning för kostymavdelningen som har fått anpassa kläder till akrobaternas arbete.

Produktionen har haft en uttalad kompetensstrategi genom att de valde att göra en prototyp för att sedan dra lärdomar av den till år två, då de satsade fullt ut. De berättar också att de lärt sig mycket av det. Orrefors Kosta Boda och Regionteatern hade ingen plan för hur de skulle återföra erhållna erfarenheter tillbaka till organisationen eller de medarbetare som medverkade i delprojektet. Ändå kan vi se att båda organisationerna anser att de har nått viss kompetensutveckling.

Egna reflektioner

När jag som organisationskonsult studerar de tre organisationerna Orrefors Kosta Boda, Regionteatern Blekinge Kronoberg och produktionen Cirkus i Glasriket, så ser jag att en ännu större vilja till kontakt förmodligen hade gjort att man fått ut mer av delproduktionen. Orrefors Kosta Boda verkar vara nöjda med att det finns ett event som är kopplat till dem och Regionteatern ser att teatern uppfyller sitt uppdrag. Produktionsledningen i Cirkus i Glasriket försöker få till ett närmare samarbete med framför allt Orrefors Kosta Boda. Jag upplever dock att de inte vill bli "störda" i sin dagliga verksamhet och produktion. Att de inte vill bli en del av produktionen Cirkus i Glasriket får till följd att produktionsteamet upplevs som solitärer på bruksområdet. Glasbruket vill dra nytta av Cirkus i Glasriket och ser dem som ett tillägg, men inte bli sammanblandade med dem. Dock är det uppenbart att när Orrefors Kosta Boda har kontakt med Cirkus i Glasriket så påverkas de åt båda håll. Från Orrefors Kosta Bodas håll ser man att man bla har att lära hur man bygger event och att det annorlunda projektet i sig påverkar attityder positivt.

Det blir också tydligt att kontakten inledningsvis var ömsesidig, dvs att företagsledningen såg att här finns något att utveckla. Sedan sätter man ramarna för samproduktion och inom dessa får sedan Cirkus i Glasriket arbeta fritt. Jag tror Åsa Johannisson har rätt när hon pekar på att Orrefors Kosta Boda hade kunnat få ut mer och det hade krävt att man lättat lite på sina egna kontaktgränser. Eftersom det kommer att bli ett tredje år med Cirkus i Glasriket i Kosta, en produktion som ligger utanför projektet Beyond and Within, tolkar jag det ändå som att företagsledningen ser vinster.

En kompetensutvecklingsstrategi kopplad till projektet och med länk in mot organisationernas respektive visioner och mål skulle förmodligen ha bidragit till att alla hade fått ut ännu mer av delprojektet. Denna utvecklingsstrategi hade Cirkus i Glasriket genom att de ville lära av första årets prototyp.

Fish

Även den här resultatdelen bygger på intervjuer. De båda representanterna från Cinenic Film AB intervjuade jag tillsammans. Övriga intervjuer är sk individuella. De intervjuade är:

Annika Hellström, producent, Cinenic Film AB, Lis Svensson, producent, Cinenic Film AB, Magnus Holm, teaterchef AB Regionteatern Blekinge Kronoberg, Urban Klingeteg, teknisk chef AB Regionteatern Blekinge Kronoberg, Åsa Sandström, producent AB Regionteatern Blekinge Kronoberg, Åsa Johannisson, regissör av och manusförfattare till Fish samt projektledare för Beyond and Within, Susann Jonsson, koordinator och KU-chef Dramatiska Institutet.

Strategi

"Fish stämmer väl in i vår vision att vara en modern scenkonstinstitution."

Citatet är Magnus Holm och med det kan vi se att det fanns ett tydligt beslut i varför man skulle gå in i delprojektet. Fish stämde med den strategi teatern lagt för att nå sin vision. Att dessutom lägga Fish

i den ordinarie repertoaren och inte behandla produktionen som en "särskild satsning" gjorde att teatern kunde erbjuda en bredare repertoar tack vare både nycirkus och film. Det är ett exempel på vad modern scenkonstinstitution kan vara, enligt Magnus. Dessutom ser han också idén om samproduktion och forskningsprojektet som en del av teaterns uppdrag och vision om att vara en modern scenkonstinstitution.

Från Cinenics sida var det ingen medveten satsning att gå in i samproduktionen. Att det skulle bli ett forskningsprojekt kommer efter beslutet att producera filmen Fish. Beslutet att producera filmen Fish togs genom Dorismanifestet där filmen vann en manustävling. Att filmen var en crossover-produktion där film och nycirkus skulle mötas var redan en faktor som avgjort att filmen skulle produceras.

När Annika Hellström och Lis Svensson bestämde sig för att producera filmen Fish visste de alltså inte att filmen skulle ingå i ett forskningsprojekt. De visste inte heller från början att filmen skulle ingå i en föreställning. De berättar att de hade kommit ganska långt i planeringen av filmen när projektet presenterades för dem. *"Vi tyckte det passade bra eftersom vi från början såg det här som en crossover produktion där film möter nycirkus. Det var bland annat det som hade intresserat oss från början."* Annika Hellström och Lis Svensson ansåg att det här gav ytterligare en dimension att filmen skulle möta en teaterproduktion och en teaterpublik. Det var anledningen till att de sa ja till att ingå i forskningsprojektet.

Vi kan se att teatern redan från början hade en idé om varför man skulle ingå i så väl forskningsprojektet som delproduktionen. Även Cinenic tog sitt beslut enligt en strategisk medvetenhet om varför man skulle tacka ja.

Ekonomi

"Vi fick kontakt alldeles för sent. Gemensamt (Cinenic och marknadsavdelningen på Regionteatern) ville vi diskutera hur vi kunde samproducera affischen till exempel. Men eftersom vi hade bråttom att få fram vår affisch till filmfestivalen, så lyckades vi inte. De hade sin planering och kunde inte helt plötsligt ändra på den naturligtvis".

Regionteatern ser att de nått en ekonomisk expansion genom att ha deltagit i forskningsprojektet som helhet och delproduktionen. Magnus uttrycker att projektet möjliggjort fler produktioner och att teatern på så sätt har kunnat möta en större publik än om de inte hade gått in i projektet .

Cinenic kan se att de nådde en ny målgrupp genom att filmen ingick i teaterföreställningen och på så sätt nådde de människor som de oftast inte har i sin publik.

När det gäller andra samproduktionsvinster ur resurssynpunkt så ser ingen av parterna att man gjort några. Både teatern och filmbolaget ser att de kunde ha samverkat när det gäller marknadsföringsmaterial för att spara arbetstid och pengar. Kontakten mellan samproduktionsparterna har varit näst intill obefintliga säger man från båda organisationerna. Det speglas i citatet ovan som kommer från intervjun med Cinenic. Vi kan också konstatera att den kontakten som togs, togs alldeles för sent för att göra de samproduktionsvinster man i efterhand ser att man skulle kunna ha gjort.

Arbetsmetoder, avtal och regler

"Nu fortsatte vi att göra som vi alltid gör och de gjorde som de är vana".

Genom att prata igenom på ett tidigt stadium vad som kan göras gemensamt och vad det innebär för var och en som ingår i projektet, så ser både Annika och Lis från Cinenic att de hade kunnat få ut mer av samarbetet, men också att det hade inneburit att båda parter hade fått anpassa sina arbetsmetoder. De beskriver vidare att de påverkades negativt av Regionteaterns arbetsmetoder kring produktionsplanering. Cinenic har en kort framförhållning medan teatern som institution har en långtidsplanering. Orsaken handlar, enligt Annika Hellström och Lis Svensson, om att det är helt olika

villkor kring finansiering av respektive produktion. Det de beskriver är att genom kontakt och förståelse för varandras förutsättningar och yrkesidentiteter så kommer de att påverkas så att de kan hitta lösningar som gör att arbetsmetoder t.ex. kommer att förändra beteendena.

Regionteaterns producent Åsa Sandström tar upp ett exempel på där hon ser att teatern har ändrat sina arbetsmetoder och produktion. *"Vi tror att vi vet hur det ska vara, men det gör vi inte. Vi känner bara vår publik, men vi känner inte den kulturkonsumerande publiken."* Det Åsa syftar till är att man valde att göra work shopen valfri för inköparen. Från teaterns sida trodde man att det kunde bli ett för långt evenemang för skolbarn att erbjuda föreställning och work shop i ett paket. Efter erfarenheterna med Fish då man upptäckte att Work shop delen var svårsåld har man tänkt om inför delprojektet Enterprise. En del av dessa erfarenheter diskuteras också i resultatdelen av delproduktionen Enterprise. Det vi kan säga är att det Magnus Holm tidigare påpekade att *"ju fler samproduktionsprojekt vi är med i desto bättre blir vi"* verkar stämma. Man tar med sig lärdomar in i nästa projekt. Att tidigt kontakta pedagogerna vid museet var en sådan lärdom och som Åsa belyser *"vi har lärt oss att vi inte är bäst på allt, det finns de som är bättre på pedagogik än vi till exempel."*

Teatern tar också upp att de gick till sina vanliga kontakter för att sälja föreställningen och att de inte hade tillräcklig kunskap om var beslutet om pengarna till "Skapande skola" låg. Det var teatern som skulle sälja föreställningen Fish med work shop. Man kunde alltså välja bort work shopen om man ville, vilket de flesta valde att göra. När det gäller försäljning och målgruppsarbetet för work shoparna så används ord som rutin. Teatern säger att *"Vi visste inte att Skapande skola- pengarna inte gick via kultursekreterarna utan genom rektorerna. Nu vet vi det och de kommunicerar också bättre"*. Att kommunikationsvägarna inte fungerade fick till följd att kultursekreterarna i stor utsträckning köpte föreställning utan work shop. Man upplever det som ett misstag att inte ha presenterat föreställning och work shop som en helhet, där det inte var möjligt att välja bort work shopen. *"Men vi trodde att det skulle bli för lång dag, idag efter Enterprise vet vi att det inte behöver vara en för lång dag"*.

Det teatern berättar om är alltså att genom att göra annorlunda saker, så kan man inte fortsätta att göra på samma sätt. Det behövs en kontakt med omvärlden för att förstå att det finns andra sätt att göra och genom att låta sig påverkas av andras kompetens och arbetsmetoder så når vi större framgång i det nya.

Ledarskap och medarbetarskap

"En projektledare hade kopplat ihop oss tydligare".

De tre intervjuade från teatern anser att det var otydligt vem som var ledare för hela delproduktionen. Det fanns minst tre som utövade ledarskap varav en, Åsa Johannisson dessutom hade flera roller. Det är främst tekniska chefen, Urban Klingeteg och producenten Åsa Sandström som pekar på konsekvenserna av att ledarskapet delades mellan teknisk chef, producenten och regissören, (som också var projektledare för hela forskningsprojektet). Det fanns ingen person dit man kunde vända sig med alla frågor. Det beskrivs som ett misstag. Det innebar enligt dem att ingen tog helhetsgrepp om produktionens alla delar.

Det samma tar Cinenic upp. De säger att de saknade en person som hade det övergripande ledarskapet och som samlade alla inblandade organisationerna och medarbetare på ett tidigt stadium. De menar att det hade behövts en projektledare som inte kom från vare sig forskningsprojektet eller själva produktionen av filmen och föreställningen. *"Vi skulle ha gått igenom vad det är vi ska göra, hur kommer de olika organisationerna in i samproduktionen, vad gör vi gemensamt, vad gör vi var och en, vad har vi för förväntningar på varandra. Det skulle vara en person som är tillsatt just för att leda och som är just en duktig projektledare och som har förståelse för båda världar (film och teater/scenkonst) men som också förstår hur människor och grupper fungerar."* säger de.

En annan vinkel på ledarskapet tar Cinenic upp när de pekar på att ledarskapet skiljer sig mellan det ledarskap som en producent vid teater har jämfört med filmproducentens ledarskap. De menar att en producent i filmbranschen har stort inflytande över det konstnärliga arbetet. Medan teaterns producent vanligtvis har en mer administrativ roll. Detta märkte de ibland i samarbetet mellan producent och regissör. De vill inte värdera det men de belyser att det hade underlättat om de hade talat med varandra om varandras roller och förväntningar på varandra.

Regionteatern ser att projektledarens/regissörens ledarskap har påverkat medarbetarna i produktionen. De har varit mer delaktiga från början och även teknikerna har varit involverade i den konstnärliga produktionen.

Urban menar att det har påverkat de medarbetare som arbetat direkt i produktionen. Ledarskapet har tack vare forskningsprojektets hela idé varit ett tydligt samverkande ledarskap. Genom att teknikerna har varit med från början och på ett tidigt stadium involverats i det konstnärliga arbetet så har man upplevt det både som stimulerande och som att det har varit lättare att tidsplanera. En annan skillnad i ledarskapet, jämfört med andra produktioner, är att det utöver teaterns ordinarie produktionsmöte har hållits ett möte varje måndag där varje medarbetare i projektet har fått möjlighet att uttrycka vad den kommer att behöva under veckan som kommer. Tekniker och ensemble har deltagit i detta möte som har letts av regissören. Både Urban och Åsa S påvisar en förhoppning om att teknikerna som har upplevt det positiva med att arbeta på det här sättet ska ta upp med framtida regissörer att de skulle vilja arbeta på det här sättet.

Kommunikation

"Vi har i kontakten med andra en attityd som säger det här ska vi göra, och vi ska göra det på det här sättet."

Citatet tar upp det alla tre intervjuade på Regionteatern har sett hos sig själva som organisation när de kommunicerade med de organisationer som bidrog med work shopen i Fish. Det var Reaktor Sydost och Dans i Sydost. Regionteatern ser alltså i efterhand att det var otydligt i vilket syfte de ville samverka med dem. De säger att den insikten tillsammans med en attitydförändring, "från vi vet hur det här ska göras till vi är inte bäst på allt" medfört att teatern nu bjuder in till samproduktion på annat sätt. Man har med andra ord reflekterat över vad deras del i kommunikation som kunde förbättras.

Cinenic upplever att de inte förstod vad de gav sig in i när de bestämde sig för att vara med i forskningsprojektet. De upplevde det som otydligt vad det skulle innebära för dem och vad projektet gick ut på. *"Det är först nu när vi talar om det som jag ser vilken nytta vi skulle kunna ha haft om vi hade förstått."*

Cinenic tar också upp Språkförbistringen mellan Dramatiska Institutet, DI, och dem själva eller som de uttrycker det *"när akademikern möter verkstadsgolvet"*. Liksom att de önskar att de hade kopplats ihop med marknadsavdelningen på teatern tidigare, så att de kunde använt gemensamma resurser för marknadsföringsmaterial.

För övrigt talar ingen av de intervjuade om kommunikationen mellan teatern och filmbolaget. Jag förmodar att det beror på att man hade en låg grad av kontakt.

Organisationskultur

"Vi har helt annan planering än institutionsteatrar. De vet vilka pengar man har genom sina anslag och planerar sin repertoar efter det. De har lång framförhållning när det gäller sina föreställningar. Men filmbolag som Cinenic däremot kan skaffa sina finansierare först när man tagit ställning till vad man ska producera."

Cinenic upplever två olika typer av kulturkrockar. En av dem de beskriver är mellan film och teaterbranschen. Åsa Johannisson, projektledaren var också filmens regissör med bakgrund från

teatern. Att hon dessutom skulle regissera föreställningen som producerades av Regionteatern fick konsekvenser. Åsa var beroende av att tidigt få en produktionsplanering av Cinenic för att kunna lämna besked till teatern, som har sina fasta rutiner för hur en föreställning produceras. Detta upplevde man som stressande och näst intill omöjligt att delge.

Den andra kulturkrock de upplevde var den mellan Cinenic och Dramatiska Institutet. De beskriver att akademikern mötte hantverkaren och det var en stor skillnad i att uttrycka sig och att det var svårt att förstå vad DI ville i sin kontakt. *"Vi förstod inte varandra alls. Vi hade helt olika terminologi. Och under en period ångrade vi att vi gått med i forskningsprojektet. Det var alldeles för betungande med den bristande förståelsen för vår praktiska verklighet. De ville också ha information av oss som vi aldrig lämnar ifrån oss. Det kändes som om vi var tvungna att redovisa allt för dem, men så funkar det inte. Mycket är ju processmaterial som ändras hela tiden. I en frilansvärld så måste man ju hela tiden ändra sina planer och omfördela resurser."* Under arbetets gång rekryterades en koordinator, Susann Jonsson, till forskningsprojektet. Företrädarna för Cinenic upplevde då att kommunikationen blev bättre. De menar att det var en stor skillnad att ha en person som förstod deras förutsättningar.

När det gäller organisationskultur så talar Urban Klingeteg mycket om den attitydförändring i medarbetarskapet han vill åstadkomma på sin avdelning. Det medarbetarskap som är beskrivet under rubriken ledarskap och medarbetarskap ovan. Han ser att de som deltog i projektet har påverkats och hoppas att det ska påverka även de som inte var i produktionen. Vidare pekar han också på det faktum att produktionen av föreställningen Fish var förlagd några km från teaterns egna lokaler gjorde att de som inte var inblandade i projektet inte kom i kontakt med det medarbetarskap som Åsa arbetade med. Det kan vara så. Men att bryta organisationskultur tar tid och genom att de "isolerade sig" kan det också ha haft det goda med sig att de kunde arbeta på ett nytt sätt utan påverkan från det vanliga sättet att arbeta. För att kontakt ska uppstå behövs också en tydlig kontaktgräns och gränsen kan ha blivit tydligare pga att man fått arbeta i fred från yttre påverkan.

Kompetensutveckling

"Det är nu när vi sitter så här i efterhand och pratar och reflekterar över projektet som jag förstår vad vi skulle kunna ha fått ut av det. På så sätt blir det ett lärande att ha varit med. Och det största lärandet är att nästa gång vi går in i något liknande ska vi göra oss mer medvetna om vad vi ger oss in i." Citatet är hämtat från intervjun med de två representanterna från Cinenic. Det speglar väl hur viktigt det medvetna reflekterandet är för att ta till vara erfarenheter som ett lärande för att utveckla verksamheter. De talar vidare om att de ser att de kunnat göra mer av samproduktionen som hade kunnat gagna Cinenic. Men de ser också att det hade krävt ett stort engagemang och säger att det är svårt att avsätta arbetstid till det.

En annan aspekt av kompetensutveckling var att de lärt sig att filma nycirkus vilket var nytt för dem. Men de räknar den kompetensutvecklingen mer till det som de ständigt utmanas i att hela tiden ställas inför nya situationer som de ska filma.

De personer som intervjuats från teatern lyfter samtliga fram att de lärt sig mer om samproduktion och framför allt framstår det att de fått lärdom i hur de kan uppfattas av andra (social kompetens). Dessa lärdomar säger man sig också ha tagit med sig in i delproduktionen Enterprise och har också diskuterats under rubriken kommunikation.

Åsa Johannisson och Urban Klingeteg har kontinuerligt reflekterat över vad som händer i delprojektet och även fört en dialog tillsammans med teknikerna som deltagit i delproduktionen. Urban upplever detta som lärande i sitt ledarskap och uppfattar som vi kunde se ovan att det också utvecklats hans medarbetare.

Teaterchefen säger att man internt har behandlat projektets delproduktioner på samma sätt som teaterns övriga produktioner. Projektet presenterades i samband med starten men efter det så har utvärderingarna skett som brukligt. Han anser inte att projektet har påverkat organisationens kompetens i stort utan att det enbart är de som arbetat i direktkontakt med projektet som påverkats.

"Vi håller ju ändå på att arbeta med attitydförändring vad gäller samverkan och kommunikationen mellan alla som arbetar på teatern.", säger han.

Även här kan jag uppfatta att genom att inte medvetet reflektera över vad som uppstår så blir det svårt att få nya metoder och arbetssätt att slå igenom.

Egna reflektioner

Den här delproduktionen följde jag inifrån teatern där jag var anställd som personalchef. Jag minns att Åsa Johannisson först var anställd som konsult för att arbeta med att utveckla teaterns samverkansstrategi och kompetens. Åsa förde också en dialog med ledningsgruppen och presenterade senare forskningsprojektet på ett möte för all personal. Någonstans på vägen upplever jag att vi tappade bort själva tanken med att utveckla samproduktionskompetensen och därmed vår att stärka vår potential att samproducera. Vi behandlade delproduktionen som vilken produktion som helst. Den i ledningsgruppen som använde samproduktionsprojektet för lärande var tekniska chefen. Han hade en nära dialog med Åsa J och med sina medarbetare som var direkt kopplade till produktionen. Jag ser för egen del, som personalchef vid teatern, att jag tydligare hade kunnat knyta lärandet till den vision teatern just hade formulerat tillsammans med en verksamhetsplan. Det vill säga att följt upp det strategiska beslutet till varför vi skulle gå in i detta och se att vi hade kunnat använda det för att öka vår kompetens kring samproduktion. Till viss del gjordes det och det var tack vare en engagerad och målinriktad teknisk chef, som också förstod att det här var ett verktyg att arbeta med attitydförändringar, dels i ansvarstagande på individnivå men också i utveckling på verksamhetsnivå.

Det jag ser idag är att Åsa Johannisson tappade förankringen i ledningen och vi tappade bort syftet med varför vi hade gått in i projektet. Utgår jag från begreppet kontakt gick vi alltså från att ha kontakt med Fish som verksamhetsutvecklande projekt till att behandla det som vilken produktion som helst.

Från Cinenic sida hör jag att de också i efterhand reflekterar över att de hade kunnat få ut mer av projektet om de hade förstått projektet från början. Här upplever jag förankringen av forskningsprojektet svag. Det fick konsekvenser som innebar att Cinenics företrädare snarare fjärmade sig från projektet än ville vara en del av det.

Det var Åsa J som var kontakten mellan samproduktionsparterna och organisationerna i sig hade inga gemensamma kontaktytor. Om det skulle till ett utbyte mellan filmbolaget och teatern så hade det behövts en projektledare som samlade dem för att diskutera förväntningar på varandra och på vilket sätt var och en kunde bidra.

Vi ser att de personer som sedan arbetade med delproduktionen Enterprise tog med sig detta lärande och gick in i den nya delproduktionen med en idé som till en början var bara var just på idéstadiet. Fish presenterades som relativt färdigt koncept. Ju mer färdigt konceptet har varit desto mindre tenderar organisationerna att skapa gemensamma kontaktytor och därmed minskar också den ömsesidiga påverkan.

Organisering - Kulturinstitution möter kulturinstitution

Enterprise

Referat från utvärderingen

Beskrivningen nedan bygger på vad som kom fram vid Dramatiska Institutets utvärdering av Enterprise. Utvärderingen var utformad som ett rundabordsamtal och leddes av Susann Jonsson, DI. Jag har valt att ha med ett referat av mötet för att därefter strukturera upp det som berör organisering under de rubriker som tidigare använts.

Med vid utvärderingen fanns :

Från AB Regionteatern Blekinge Kronoberg: Magnus Holm, teaterchef, Iréne Kleven, marknadschef, Urban Klingeteg, teknisk chef och Carolin Nordstrand, administrativ samordnare (vid anteckningarna)

Från Stiftelsen Smålands museum: Erica Månsson, museichef, Björn Arfvidsson, glasantikvarie, Cornelia Gylfe, marknadsförare och Karin Nilsson, etnolog och 1:e antikvarie.

Från Dramatiska Institutet: Susann Jonsson, KU-chef, Åsa Johannisson, gästforskare och regissör samt jag själv. Referatet bygger på egna anteckningar kompletterade med de anteckningar som Carolin förde.

Initiativet

Regionteatern hade anlitat Åsa Johannisson som konsult för att utveckla formerna för extern samverkan vid teatern. I det arbetet föreslogs ett samproduktionsprojekt med Smålands Museum. Vid första mötet mellan institutionerna deltog dåvarande chefen för museet, Karl-Johan Krantz och marknadsföraren Cornelia Gylfe. Från teatern var förutom Åsa Johannisson även Magnus Holm med. Vid den här tidpunkten fanns inte forskningsprojektet Beyond and Within med i bilden. Cornelia beskriver det som att hon inte alls fick grepp om vad det handlade om vid första mötet så hon släppte det helt och engagerade sig inte alls förrän det var dags för kollationeringen/produktionsstarten.

Museet var intresserat av att vara med och eftersom det till stor del handlade om work shops från deras sida, så kopplades Karin Nilsson in eftersom hon driver den pedagogiska enheten vid museet. Hon beskriver att hon inte riktigt förstod vad det innebar men eftersom det handlade om barn och glas stämde det överens med ett annat projekt som hon arbetat med, Glasklart, som var finansierat av Kulturrådet. Björn Arfvidsson, som arbetar med glasutställningar också med vid nästa möte och även han beskriver att han inte alls förstod vad det skulle bli av den här samproduktionen.

På teatern hade ledningsgruppen haft en dialog med Åsa, som berättade om sin syn på samverkan och samproduktion och gruppen hade också läst och diskuterat ett synopsis kring det tänkta samproduktionsprojektet med museet. Magnus tog beslutet att man skulle gå in i projektet.

Åsa och Magnus beskriver att det var naturligt att det var otydligt. Enligt Åsa var det också det som var det unika. De gick inte med en färdig idé utan bjöd på ett tidigt stadium in till samproduktion. Efter det första mötet arbetade Åsa vidare på idén.

Förproduktion

Åsa arbetade parallellt vidare tillsammans med Björn och Karin. De upplevde att det var förankrat i museet eftersom de berättat det för sina respektive avdelningschefer och museichefen hade tagit beslutet och dessutom skrivit under ansökan till KK-stiftelsen. Där var det uttalat vad museet hade för mål med deltagandet, se bilaga.

Björn berättar att han reflekterat över var hans förståelse brast. Han kunde inte alls se det framför sig som det sedan blev, säger han. Men han uttrycker samtidigt att han inte heller hade varit hjälpt av att veta mer.

Åsa berättar vidare att hon och Urban diskuterade i vilket stadium de skulle involvera de olika personerna. Dels var det en lärdom från Fish att ha en medvetenhet kring detta. Det var också en av tankarna bakom samproduktionsprojektet att arbeta med samverkan i produktionsteamet. Vilket innebar bl.a. att alla skulle få information så tidigt som möjligt för att få tid att tänka över olika delar inom sitt område. Nina Westman, glaskonstnär, och Magnus Larsson, musiker, var också personer som var inblandade tidigt för att skapa en kontext att förhålla sig till. Vilket innebar rummet, glaset och musiken.

Produktionsfasen

Irene Kleven tar upp att hon tyckte att samarbetet fungerat bra efter Kickoffen. Att det var två jämstora samarbetspartners har spelat roll, enligt henne.

Produktionsmötena hölls enligt teaterns modell och leddes av Urban Klingeteg. Museets representanter upplevde att det var positivt att kliva in där. Det var tydligt, bra och tryggt. *"Vi försöker införa samma typ av dagordning på våra möten i utställningsgruppen"*. Urban berättar att han mycket medvetet i förväg hade tagit upp hur teatern brukar göra och stämt av om museet tyckte att de kunde jobba så. Cornelia bekräftar att Urban var tydlig och att hon tyckte att det var bra. Urban tror att samproduktionen har gått bra av den anledningen och anser att det faktum att de var jämstora institutioner inte hade räckt. Åsa och han hade också reflekterat över delprojektet Fish och ville nu förbättra det som inte blivit så bra där. Han menar också att man aldrig ska förutsätta att andra förstår vad den andra menar eller hur vi arbetar.

Irene menar också att drivkraften hos museets personal hade betydelse och påverkade samproduktion positivt.

Karin pekar på vikten av att lära känna varandra. Genom en performance tidigare hade hon lärt känna Nina Westman och hennes sätt att arbeta. Urban lärde hon känna när de åkte runt i Blekinge för att titta på lämpliga lokaler. Hon menar att det är viktigt för att förstå varandra för att få en bra kommunikation.

När frågan om samverkan mellan tekniker tas upp och om man använt varandra och fått några samproduktionsvinster så säger Urban att han inte vet om vi kunde fått ut mer. Han upplever att teatern har haft hand om tekniken i själva spellokalen. Åsa beskriver dock att Nina varit samproduktionslänken mellan Fredrik (teaterns ljusstekniker) och Björn. Björn håller med och berättar att de tre tillsammans hade diskussioner kring riggningen och de var i teaterns verkstad och pratade med Åke som skulle producera scenografin .

Urban återkommer till att han och Åsa försökte vara *"extremt tidiga och tydliga. Alla visste vad som skulle göras"*. Björn tillägger att det också fanns en öppenhet och tillåtande atmosfär i produktionsteamet. Han beskriver också att han genom att arbeta med en ljussättare lärt sig mycket om vad ljussättning kan göra och Urban fyller på med att berätta om att Fredrik också lärt sig att ljussätta ett nytt material.

På ett relativt tidigt stadium fördes diskussioner om hur många barn man kunde ta emot vid respektive tillfälle. Museet ville ha 25 medan teatern ville ha 100. Det blev en kompromiss med 50. Karin tar upp att det pedagogiska arbetet är ett helt annat än en föreställning. *"Vi arbetar med barnen, det är en jättestor skillnad"*. Hon säger att pedagogerna, pga stora grupper, inte har haft så mycket tid som krävts för att ta hand om barnens behov av att prata om sina upplevelser efter föreställningen. Man har för snabbt behövt gå över till det praktiska görandet.

Urban instämmer och säger att han förstår precis vad hon menar och anser att det är något som de skulle pratat betydligt mer om och i en tidig fas.

Marknadsföring

När det gäller marknadsföringen av att det just är ett samproduktionsprojekt så är det två bilder som träder fram. Den ena är att den varit lyckad eftersom man fått mycket publicitet och att det ibland har varit Regionteatern som uppfattats som producent och ibland har det varit museet. Den andra bilden är att det inte varit så lyckat eftersom det sällan framkommit i en och samma artikel att det just var ett samproduktionsprojekt. Men man enas om att de flesta struntar i vem som är avsändaren utan intresserar sig för om det här är *"något som jag vill se"*. Man kommer fram till att det nog är främst anslagsgivare som är intresserade av att läsa om samproduktionsprojektet.

Cornelia tar upp att hon önskar att de hade arbetat mer med själva konceptet konstglas och föreställning även i marknadsföring. Det är något hon tar upp som hon blivit medveten om att hon vill utveckla. Det nya som uppstår och hur man kan förmedla det. Hon tar också upp att hon fick stor hjälp av Irene att göra den marknadsplan som skulle tas fram på ett par veckor. Cornelias arbetsbörda var stor vid tidpunkten men Iréne gjorde ett förslag som de sedan arbetade vidare med.

Erica lyfter fram att hon uppfattade att det var brist på planering från museets sida. Enligt henne hade man inte omfattat vilken stor personalinsats det här var utöver pedagogtiden. Hon såg att Björn och Cornelia fick lägga ner mycket tid som inte var planlagd. Dessutom såg hon att det påverkade receptionspersonalens arbete och antyder att de kunde ha fått möjlighet att förbereda sig bättre på vad det skulle innebära för dem.

Repetitioner

Åsa tar upp att hon upplevde att alla var så positiva på museet och att ingen störde sig på till exempel den höga ljudnivån. Enligt henne verkade alla bara tycka att det var roligt.

Erica tar upp att hon reflekterade över att arbetsmetoden som användes var teaterns. Hon säger sig ha märkt att det fanns en attityd av att *"det är på det här sättet man gör teater och det kan ni inte tycka något om"*. Det var framför allt frågor om larm och nycklar. Museet har alltid stängt hela måndagar och teatern repar alltid måndag kvällar. Erica beskriver att det var museet som fick anpassa sig. Urban håller med och säger att de visste naturligtvis att museet är stängt på måndagar men inte *"hur stängt"* det var.

Erica efterlyser dialogen kring vilken kultur var och en har. Så här arbetar vi och varför. Det är viktigt att medvetandegöra det för att kunna finna lösningar som passar båda alternativt komma fram till vad det inte går att kompromissa om. Detta för att inte en part ska känna sig överkörd av den andra.

Urban lyfter också att det hade varit en intressant dialog att föra *"hur ser ni på oss och hur ser vi på er?"* Han ser att det skulle kunnat hjälpa honom i sin arbetsledning.

Det konstateras också att det varit en bra kommunikation i projektet eftersom det i det stora hela har fungerat bra.

Premiären

Cornelia lyfter fram en kulturskillnad som visade sig i samband med premiärlunchen. Hon beskriver att hon var förvånad över vilka som fick vara med och vilka som inte var inbjudna. Och att det tackades så mycket. Hon upplevde också att det var många inblandade som inte blev tackade som också varit en förutsättning för att premiären skulle kunna bli av. *"Det var en helt annorlunda kultur mot vår- ingen jag vill ha. Möjligen att fira men ska det tackas - så ska alla tackas."*

Var det något som var unikt med just detta samarbete

Magnus svarar att han inte kan se något unikt utan att det var ett, som han kallar det poängplockar projekt och att det var därför han tyckte att teatern skulle gå in i det. Han beskriver att teatern har samarbetat tidigare och att teatern kan det. Han menar också att han tror på samverkan överhuvudtaget som ett sätt att skapa nytt. Att teatern har plockat politiska poäng genom att vara med i hela projektet ser han som vinsten. *"Vi är ingen aktör på den fria marknaden, politiska poäng är vår vinst"*.

Ur Åsas perspektiv är det unika att det som tas upp i början av samtalet var just själva grejen, *"att ingen av oss visste vad det här skulle bli, museet och teatern möttes kring något som inte var så färdig riggat"*.

Urban ser också skillnaden och beskriver att han tidigare upplevt att teatern eller någon annan samarbetspartner till teatern kommit med färdiga koncept där den ena bara åker in i den andres sätt att göra eller värjer sig och hela samarbetet fallerar.

Erica säger att hon tror att det just är så här det ska vara om man ska lyckas med samproduktion och om det ska leda till något helt nytt. *"Det är viktigt att fråga andra: vad vill ni ha ut av oss?"*. Hon beskriver vidare att man i arbetsgrupper i samband med ett pågående förändringsarbete på museet diskuterat detta. Hon tror också att det kräver att var och en är trygg i sig själv för att våga bjuda in till en samproduktion på det sättet. Motsatsen skulle vara att komma med färdig idé och begära pengar eller teknik till exempel. Det liknar hon mer vid en affärsuppgörelse. Hon menar också att en stor institution behöver vara mer öppen än den lilla. De stora institutionerna ska vara en resurs för de mindre aktörerna, menar hon.

Samproduktionskompetens

Slutligen bad jag var och en med ett ord sammanfatta vad de tycker är den viktigaste kompetensen för samproduktion. De här orden kom upp:

- Öppenhet
- Prestigelöshet
- Tillit
- Flexibilitet
- Tydlighet
- Kommunikation
- Framförhållning
- Förhållningssätt

Här följer nu en analys av vad som sagt utifrån de tidigare rubrikerna för organisering, dvs. strategi, ekonomi, arbetsmetod, ledarskap och medarbetarskap, kommunikation, organisationskultur och kompetens.

Strategi

Regionteatern hade från början en uttalad strategi att arbeta i olika samverkansprojekt för att nå sin vision "Att vara en modern scenkonstinstitution". Man hade vid tiden då första kontakten togs med museet redan anlitat Åsa Johannisson för att förstärka teaterns kompetens för att arbeta med det området. Att vända sig till Smålands Museum för delproduktionen Enterprise var därför en aktivitet som passade in i strategin.

Smålands museum speglar inte att det låg någon uttalad strategi bakom beslutet från ledningen att gå in i projektet. Det innebär inte att det inte fanns en strategi bakom beslutet, enligt tidigare definition. Karin Nilsson, som arbetar med pedagogik vid museet har dock fattat ett medvetet beslut att gå in i samproduktionen. Hon beskriver att hon stämde av det mot andra pedagogiska projekt hon arbetat med.

Det som blir tydligt är att initiativtagaren, Regionteatern har en bild om varför detta ska göras och tar på ett tidigt stadium in ledningsgruppen i processen. Den uppvaktade institutionen Smålands Museum går in i samarbetet mer oreflekterat på organisationsnivå vilket senare kommer visa sig få återverkningar på tidsplaneringen i andra delar än den pedagogiska enheten.

Ekonomi

De båda kulturinstitutionerna använde ordinarie anslag som de har i sina respektive verksamheter som insats i produktionen.

För museet fick det konsekvenser att arbetstidsåtgången inte var beräknad för annat än den pedagogiska enheten. Det var flera som var direkt involverade och framför allt från utställnings- och marknadsföringsenheterna men den tiden var inte inräknad från början.

Det fanns inte heller någon gemensam planering över hur man kunde ha använt varandras personella resurser för att nå samordningsvinster. Man använder varandras personal för att få tillgång till kompetens som man inte själv har men man undersöker inte hur man kan nå samordningsvinster genom gemensamma kompetensområden. De uppstår, verkar det som, mer spontant på grund av tidsbrist till exempel.

Att samproduktionen har möjliggjort fler produktioner och därmed inneburit den ekonomiska expansionen som man förväntat sig står klart. Vid den gemensamma utvärderingen talar de båda institutionscheferna om att delproduktionen Enterprise också är ett "politiskt poängplockar projekt". För dem innebär det att de stärker sin relation till ägare och anslagsgivare och på så sätt sin ekonomiska bas. Dessutom märker museet att publiken varit så nöjd att de tar med sig sina föräldrar för att se de alster som skapats. Att publiken är nöjd räknas också som en ekonomisk vinst för båda institutionerna.

Arbetsmetoder

När två kulturinstitutioner möts är det tydligt att två organisationer med olika arbetsmetoder, avtal och regler möts. Man talar om hur möten hålls, arbetstider, öppethållande, larm och säkerhet. Även publik/deltagar siffror diskuteras. Man konstaterar att det inte bara räcker med att komma fram till att man är olika utan också att försöka förstå varandra varför man arbetar som man gör. Båda institutionerna ser möjligheter i att inte bara hitta kompromisser utan också nya gemensamma arbetsmetoder.

Det tas också upp att det är nyttigt att bli speglad av en annan organisation och att man skulle kunna ha arbetat mer medvetet med det för att ifrågasätta sina egna invanda sätt att arbeta.

Museets marknadsförare beskriver att hon i efterhand blivit medveten om att hon skulle vilja utveckla ett sätt att marknadsföra just samproduktionen, inte bara vilka som deltagit utan det nya som uppstår just när två (eller flera) konstformer möter varandra.

Vidare ser museet att de saknar arbetsmetoder för att planera in projekt liknande detta. Det blev uppenbart för museets marknadsavdelning som inte förstod omfattningen av produktionen förrän relativt sent.

Ledarskap och medarbetarskap

Teaterns tekniska chef som varit med i alla delproduktioner och arbetat nära forskningsprojektet säger att han har arbetat mycket mer medvetet i sin kommunikation som en av ledarna i det här sista delprojektet, pga de lärdomar han och projektledaren gjort tidigare. De båda beskriver att de varit noga med att välja vilka professioner och människor som behöver komma in när i projektet och vad de behöver veta. Man har medvetet involverat alla i ensemblen tidigt för att alla ska få möjlighet att arbeta med sin del och få den tid man behöver. Till ensemblen har även ljud, ljustekniker, kostymör och rekvisitör räknats. Det uttrycks en förhoppning att detta sätt att arbeta påverkat teaterns medarbetare i att ta ett större ansvar för sitt samarbete med kommande regissörer.

Kommunikation

Museets medarbetare beskriver att de länge tyckte att hela projektet var oklart och att de inte förstod vad det hela skulle gå ut på. Teatern och projektledare understryker att det inte var konstigt att de inte förstod det eftersom det inte var en färdig idé och det var själva poängen att ingen visste vad som skulle komma ut ur samarbetet.

Man konstaterar att kommunikationen varit bra under produktionen. Att kommunikationen underlättats pga att man varit jämstora samarbetspartners tas också upp.

Från teaterns sida tas upp att man genom de olika delprojekten insett att man genom sitt sätt att närma sig samarbetspartners kommunicerar att "vi vet bäst". Det var något man försökte arbeta bort inför detta samarbete då man såg att det var ett hinder för ett lyckat samarbete.

Organisationskultur

Museet tar upp att de var förvånade över hur premiärlunchen gick till, dels att man hade en tydlig intern fest och också att vissa personer tackades och andra inte. Några uttrycker att de skulle önska sig att den interna festen för att fira ett projekt, men man är inte intresserad av att bara några ska hyllas.

Museet tar också upp att man såg att teatern hade attityden att deras sätt att göra det här var det som passade bäst. Vissa inom teatern håller med och berättar att de genom delprojektet Fish har märkt att det sättet att förhålla sig inte bidrar till en bra samproduktion.

Kompetens

När det gäller den yrkestekniska kompetensen är det påverkan mellan teaterns ljussättare och museets utställare som tydligast tas upp. Ljussättaren har lärt sig att arbeta med ett nytt material, glas och utställaren har fördjupat sina kunskaper kring ljussättning av glas.

Erica Månsson tar upp att hon kan se att det hade funnits mycket av lära av samproduktionen inför det förändringsarbete man nu står inför om man använt sig mer medvetet av projektet.

Teatern tar upp att man hade med sig nya kunskaper om samproduktion från tidigare delproduktioner men man ser också ytterligare arbetsmetoder som kan utvecklas. Detta tas upp under arbetsmetoder och organisationskultur ovan samt under kommande kapitel samproduktionskompetens.

Egna reflektioner

Den här delproduktionen har jag följt inifrån både Regionteatern och Smålands museum. På båda ställena har jag haft uppdraget som personalchef under tiden för produktionen. Jag konstaterar att projektledare, teaterchefen, teaterns producent och teknisk chef har lärt sig mycket av de föregående delprojekten, framför allt av Fish. Det börjar redan vid själva kontakten med museet då man kommer med enbart en idéskiss, som visserligen då tolkas väldigt otydligt men som också båda parter i efterhand ser som förutsättning för den lyckade samproduktionen. Kontaktpersonerna från teatern har också en annan attityd. Även om man överför en hel del av egna produktionstänket så bjuder man ändå in samproduktionsparten att komma med egna åsikter och förslag till lösningar.

Museet har i sin verksamhet fler samproduktionsprojekt än teatern vanligtvis har. Men det är i stort sett första gången dessa kulturinstitutioner möts. Teatern har en väl utformad produktionsplanering, vilket inte museet har. Detta märks bl. a eftersom man bara har räknat in antalet pedagogtimmar, men glömt andra medarbetare och arbetsuppgifter i sammanhanget. Det är dock roligt att konstatera att de personer från utställnings- och marknadsavdelning på museet vill pröva att använda samma sorts protokoll som används vid produktionsmötena. Jag ser att det finns en större öppenhet från museet att öppna sig och låta sig påverkas. Ett exempel är premiärfesten, där jag kan ana att det kommer att finnas en annan medvetenhet kring att fira lyckade projekt. Men också en medvetenhet om vilka som ska tackas. Teatern som har en stark tradition kring sina premiärfester uttryckte inte i sammanhanget att man var beredd att se över sina ritualer som ifrågasattes.

Jag hör också att Erica Månsson, museichefen, reflekterar över att museet kunde ha använt sig av Enterprise projektet som ett gemensamt lärande för det förändringsarbete som museet står i just nu. Magnus Holm, teaterchefen, som också leder en organisation i förändring tar inte upp det. Det är jag som personalchef som lyfter det och reflekterar över vad vi kunde ha gjort mer. Jag undrar var engagemanget tappades bort från teaterchefens sida. Han satsade medvetet på projektet men någon stans på vägen slutade han att medvetet använda projektet som en del i verksamhetsutvecklingen. Det krävs en djup förankring av projekt av det här slaget och personer som får mandat att avsätta tid för att arbeta med det. På sätt kan ledningen säkerställa att redan sjösatta projekt blir omhändertagna och att syftet med dem fullföljs.

Samproduktionskompetens

Resultatet som presenteras under den här rubriken är en sammantagen bild av samtliga intervjuer i den här rapporten.

”Det är viljan och attityden som är det viktigaste – att förstå att jag inte kan allt och att jag är nyfiken på andra och har en öppenhet att andra har något att komma med. Det gäller både mellan individer och mellan organisationer!”

Den viktigaste erfarenheten som de flesta beskriver av att ha deltagit i de olika delproduktionerna är behovet av en projektledare och vad den behöver ha för förmåga. På den direkta frågan om vad som krävs för samproduktionskompetens är det oftast vilka förmågor de som deltar direkt i produktionen, alternativt finns i en stödjande funktion runt om, behöver ha som kommer till uttryck. Därför blir det relevant att dela upp samproduktionskompetensen på tre nivåer.

- Initiativtagaren
- Projektledaren
- Medarbetaren

Initiativtagaren För att en samproduktion överhuvudtaget ska bli till behövs initiativtagarens. Initiativtagaren beskrivs som det som i andra sammanhang brukas tillskrivas en entreprenör. Här används nämligen ord som visionär, mod, våga vara lite galen, förmåga att se att det omöjliga är möjligt.

Projektledaren Ser vi sedan till projektledarrollen är det framför allt två kompetenser som det talas om: kunskap om grupprocesser och kommunikation. Detta är enligt definitionen ovan dels en yrkesteknisk och dels en social kompetens. När det gäller yrkesteknisk ledarkompetens kring grupper tar man upp vikten av att veta när det är dags att vara tydlig, när är det dags att delegera, att våga lita på grupprocessen och släppa kontrollen. Också frågan om hur man får människor att känna sig delaktiga och att vara bärare av hela projektet och inte bara sin ”tårtbit”. När det gäller kommunikation så handlar det om att kunna göra sig förstådd inom och förstå varje enskild organisation i produktionen. De intervjuade ger uttryck för att det finns jargonger och ett särskilt sätt att prata inom sitt eget område. Näringslivet har sitt språk, museet sitt, teater sitt och film sitt osv. Man tar också upp att det behövs förståelse för hur respektive produktionsfaser ser ut. Ändå är det ingen djup yrkesteknisk kunskap som efterfrågas. Det viktigaste för flera av de intervjuade är att projektledaren inte ska vara någon som tillhör en av de inblandade samproducenterna utan att det ska vara en utifrån kommande person som inte har sin lojalitet eller hemmahörighet i någon av samproducenterna. Lojaliteten ska ligga i samproduktionen. Det är också tydligt att projektledarrollen innefattar avtalsskrivning och att se var ekonomiska vinsterna i samproduktionen ligger. Det handlar om en ledare och inte en fixare.

Medarbetaren När det gäller vilken kompetens medarbetaren behöver för att bidra till samproduktionens utveckling förekommer ofta ord som öppenhet, prestigelöshet, tillit och flexibilitet. Enligt den tidigare definitionen av kompetensbegreppet ser vi att det som beskrivs är det som kallas går under begreppet personlig kompetens. Att man också behöver sin yrkeskunnighet tolkar jag som att det är självklart för de intervjuade.

Egen reflektion

Det har också under undersökningen blivit tydligt för mig att den yttersta ledningen, institutionschefernas och det privata företags vd behöver vara tydligt ut i organisationen om varför samproduktionen görs, vad som förväntas externt och internt.

Det som också träder fram är att för en organisation som vill ha en öppen attityd till andra också kan använda sig av samproduktionsprojekt som ett viktigt lärande för att arbeta med att förfina sin kompetens kring samverkan internt och externt.

Slutsatser och förslag

Jag har undersökt hur de inblandade organisationerna påverkats av samproduktionerna i syfte att förstå hur organisering kan genomföras för en effektiv samproduktion.

En slutsats som jag drar är att jag inte kan se att det är någon stor skillnad i hur man bör "rigga" ett samproduktionsprojekt beroende på om det är näringslivet och kultur som möts eller om det är kulturinstitution som möter kulturinstitution.

En viktig slutsats för mig att föra fram är att se samproduktion som en process. Något som hela tiden växer fram och påverkas av det som händer runt omkring. Även mitt område organisering måste hanteras utifrån ett perspektiv där man har förståelse för processer. Det innebär bl.a. att hur ledaren väljer att kommunicera det strategiska beslutet som tas får konsekvenser för vilka arbetsmetoder som använts, hur kommunikationen går till, vilket ledarskap som behövs på olika nivåer och hur stort inflytande lärandet kommer att ha framöver. Med det vill jag också understryka att det jag tar upp under rubrikerna som följer inte ska ses som enskilda företeelser, utan att de påverkar varandra.

Strategi

De 5 organisationerna tar alla strategiska beslut för att ingå i delproduktionerna och forskningsprojektet. Besluten fattas högst upp i ledningshierarkin. Hur väl man sedan formulerar och kommunicerar varför man valt att gå in och vilka förväntningar som finns blir viktigt för hur väl man tar till vara potentialen i samproduktionsprojektet.

Ekonomi

Jag kan se att organisationerna inte gemensamt har gått igenom hur de skulle kunna optimera resursanvändandet. De som gjort det i högst grad är produktionen Cirkus i Glasriket, där produktionsledningen har en vana att tänka på alla delar i ett projekt som medel för att genomföra ett projekt.

Arbetsmetoder

För att hitta gemensamma och nya arbetsmetoder för att skapa något nytt genom samproduktion behöver man hitta kontakten med varandra. Frågor som organisationerna gemensamt behöver gå igenom är

- ✓ Så här arbetar vi och varför!
- ✓ Vad behöver vi behålla?
- ✓ Vad kan vi släppa?
- ✓ Vad behöver vi gemensamt utveckla och förändra?
- ✓ Vilka nya sätt kan vi tänka oss?

Utan denna genomgång uppstår konflikter eller en part upplever sig överkörd av den andra alternativt värjer sig från samverkan.

Ledarskap och medarbetarskap

Hur väl högsta ledningen förankrar sitt beslut att genomföra projektet och förståelsen för det får stor betydelse för om det ska bli det som man från början tänkte sig. Det ställer nya krav på medarbetarskapet men om inte ledningen på olika nivåer själva samverkar i projektet så kan de inte förvänta sig att övriga ska arbeta så.

Kommunikation

För att gå in i ett samproduktionsprojekt måste viljan att påverkas och påverka vara stor för att det just ska bli samproduktion. Man kan inte passivt sitta och vänta på den andres initiativ alternativt själv tala om hur allt ska gå till. Här tycks vi ha själva kärnan för om samproduktionsprojektet ska lyckas.

Det är också viktigt att gemensamt prata om vad samproduktion är i förhållande till andra samarbetsprojekt.

Kompetensutveckling

Samproduktionerna kan med en genomtänkt kompetensutvecklingsstrategi bli ett utmärkt redskap att utveckla verksamheten och medarbetare. Det tycks som de som inte tänkte så från början i efterhand reflekterar över att de önskar sig att de hade haft en större medvetenhet kring det när projektet startade.

Samproduktionskompetens

Det är viktigt att se att det är olika kompetenser som behövs på olika nivåer för att effektivt kunna arbeta i och med en samproduktion. Jag har delat upp det på tre nivåer:

- ✓ Initiativtagaren – visioner och mod
- ✓ Projektledare – kunskap om grupper och förståelse om de ingående organisationernas verksamhet
- ✓ Medarbetaren – tillit och prestigelös

Jag skulle också kunna tänka mig att lägga till en fjärde nivå, som jag kallar

- ✓ Högsta ledning – förmåga att förankra och tydliggöra

Kontakt

Det jag hela tiden kommer tillbaka till är kontakten mellan organisationerna och kontakt mellan ledning och delproduktionen. Det blir viktigt att få till denna kontakt som är mer än en "trevlighetskontakt" Det handlar om att bli tydliga för varandra och se varandras behov.

Slutligen

Mitt syfte var att undersöka hur de inblandade organisationerna påverkas av samproduktionerna för att förstå hur organisering kan genomföras för en effektiv samproduktion. Själv har jag fördjupat min kunskap och förståelse kring detta. En viktig slutsats som jag drar av att ha närmat mig det här materialet är att den som vill driva samproduktionsprojekt behöver ha förståelse för att det handlar om två parallella processer. Det gäller alltså inte enbart i det som kan kallas den konstnärliga processen utan även organiseringen. Att ytterligare undersöka processerna och koppla verksamma metoder för utveckling av dessa vore intressant som ett nästa steg.

Referenslista

Clarkson P (2004) *Gestalt Counselling in Action*, Wiltshire, Sage Publication Ltd

Forslund, M (2009) *Organisering och ledning*, Nordstedts Akademiska Förlag

Henry, J (2006) *Creative Management and Development*, London: Sage Publications

Kylén, J-A (2008) *Att utvärdera: organisation – verksamhet - personal*, Malmö, Liber

Polster E och Polster M (1974) *Gestalt Therapy integrated – Contours of Theory & Practice*, New york, Vintage Books

Organisationer som deltog i delrapporten och deras mål och planering för att ingå i forskningsprojektet.

Orrefors Kosta Boda AB

- deltog i samproduktionen Cirkus i Glasriket

www.kostaboda.se

Vad ville man uppnå och hur såg planen ut för detta

Företagets mål med projektet

- ✓ Konstnärlig och ekonomisk utveckling
- ✓ Utveckling och forskning av samarbetsmetoder baserade på praktisk erfarenhet
- ✓ Ett nytt sätt att marknadsföra företagets produkter
- ✓ Ett nytt sätt att närma sig kunder
- ✓ Nå nya målgrupper
- ✓ Utveckla nya sätt att visa upp hantverket glastillverkning
- ✓ Utveckla nya produkter genom inspiration av samarbetet

Företagets plan

- ✓ Pågående utvärderingar och uppföljning ska göras under projektets gång
- ✓ Efter sommarproduktionen 2008 ska en grundlig utvärdering göras innan vi drar upp nya riktlinjer för produktionen sommaren 2009
- ✓ Möten kommer att hållas för att informera anställda som arbetar konstnärligt, tillverkning och marknadsföring
- ✓ Samtliga anställda kommer att bjudas in för att se föreställningen som ett resultat av samarbetet.
- ✓ Efter produktionen sommaren 2009 ska projektet utvärderas och evalueras

Produktionen Cirkus i Glasriket
-deltog i samproduktionen Cirkus i Glasriket
www.cirkusiglasriket.se

Organisationens mål med projektet

Projektet har två delmål

- ✓ En årlig föreställning som förutom av biljettintäkter kommer att finansieras av bidrag och sponsorer.
- ✓ En self supporting del baserad på events, personalutveckling/utbildning och nya erfarenheter

AB Regionteatern Blekinge Kronoberg
-deltog i samproduktionerna CIRKUS I GLASRIKET, FISH OCH ENTERPRISE
www.regionteatern.se

Vad ville man uppnå och hur såg planen ut för detta

Regionteaterns intentioner med att vara en del av projektet uttrycks i ansökan på följande sätt:

Vi tror samarbetet skapar:

- ✓ Möjlighet till expansion både genom organisatorisk och konstnärlig utveckling
- ✓ Möjlighet att träffa nya målgrupper/publik genom nya metoder
- ✓ Möjlighet till ekonomisk expansion genom delade kostnader med andra samarbetspartners
- ✓ Kompetensutveckling i vår egen organisation såväl konstnärligt som av metoder och modeller för samarbete.

Företagets plan

- ✓ Anställda kommer att informeras månatligen via möten
- ✓ Delar av personalen kommer att arbeta heltid med projektet
- ✓ Projektet kommer att utvärderas kontinuerligt under processen – en standard procedur när man arbetar med teaterproduktion
- ✓ Projektet kommer att utvärderas efter premiären och efter sista föreställningen
- ✓ Metoder/modeller av samarbetet baserade på forskning en kommer att diskuteras inom företaget som en startpunkt för kompetensutveckling.

Cinenic Film AB -deltog i samproduktionen FISH

www.cinenicfilm.se

www.dorisfilm.se

Vad ville man uppnå och hur såg planen ut för detta

Företagets mål med projektet

- ✓ Målet med projektet är att kombinera två konstnärliga uttryck: film och nycirkus och skapa ett nytt uttryck i film
- ✓ Att finna nya vägar att distribuera svensk kortfilm. Därav att företaget vill att filmen ska gå på turné med föreställningen FISH. På så sätt blir filmen tillgänglig för en ny målgrupp. För turnén ville företaget samarbeta med olika teatrar. Eftersom det inte är några talscener i filmen passar den också för en internationell publik. De nya distributionskanalerna kommer att användas i kommande projekt i företaget.

Företagets plan

- ✓ Cinenic kommer att arbeta mycket nära projektet och kommer att ta del av första hands information.
- ✓ Genom möten kommer alla i företaget att få informationen.
- ✓ Genom nätverket runt projektet kommer det att vara möjligt att få och sprida informationen.

Stiftelsen Smålands Museum -deltog i samproduktionen Enterprise

www.smalandsmuseum.se

Företagets mål med projektet

- ✓ Möjlighet till expansion både beträffande organisations- och konstnärlig utveckling
- ✓ Möjlighet att möta ny målgrupp/publik genom nya metoder
- ✓ Möjlighet till ekonomisk expansion genom att vi delar kostnader med andra samproduktionsparter
- ✓ Kompetensutveckling i organisationen avseende konstnärliga frågor och metoder och modeller för samarbete

Företagets plan

- ✓ Ge tillgång till glasföremål
- ✓ Tillgång till personal
- ✓ Marknadsföring
- ✓ Använda företagets nätverk för att nå målgrupper/publik
- ✓ Möjliggöra så att eventet kan få utrymme
- ✓ Turnéläggning