



# **Att leda konsten in i framtiden?**

**Om en idé för  
utveckling av ledar-  
skap inom kulturlivet**



# Förord

Våren 2006 åkte några stycken från Nätverkstan till London för att träffa Venu Dhupa, då nytillsatt chef för att utveckla en kreativ enhet på South Bank Center. Idén var att innovativa projekt skulle utgöra motor till förändring av Londons samhälls- och kulturliv. Venu Dhupa hade även initierat en rad utbildningar riktade till konstnärer och kulturentreprenörer vid sitt arbete på National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA). Utbildningarna var nytänkande och flera av dem byggda utifrån en liknande grundinställning som vi själva hade när vi startade våra utbildningar Kulturverkstan och Globalverkstan: en obändig tro på kultur- och samhällslivets kraft och betydelse för demokrati, utveckling och förnyelse. När Nätverkstan fick förfrågan om vi kunde utreda hur behoven såg ut inom ledarskap i kulturlivet i Sverige och specifikt om Cultural Leadership Award, var svaret enkelt. I och för sig inte oproblematiskt på något sätt. Cultural Leadership Award är utvecklad i en engelsk kontext och med hjälp av pengar från National Lottery. Den riktar sig till individen, ej kollektivet; till personer, ej organisationer. Samtidigt var tanken utmanande. Det finns inte många utvecklingsmöjligheter för ledarskap inom kulturlivet i Sverige. Kurser inom arbetsrätt, ekonomistyrning, fackliga förhandlingar och styrelsearbete finns det gott om. Men hur utvecklar man ledarrollen? Frågan väckte vår nyfikenhet och den, utifrån vår syn, okonventionella tanken med Cultural Leadership Award väckte vår lust att fördjupa oss i ämnet.

Göteborg den 27 mars 2008

**Karin Dalborg**  
**Lotta Lekvall**



# Innehåll

Bakgrund .....	4
Metod .....	4
Ledarskapet i den svenska kultursektorn .....	6
Att leda konst- och kulturverksamheter .....	6
Bristen på bra ledare .....	9
Behovet av bra ledare .....	10
Hur utvecklas ledarskap idag? .....	11
Cultural Leadership Award .....	13
Slutdiskussion .....	18
Referenser .....	21
Intervjuer .....	22

# Bakgrund

Cultural Leadership Award startade 2003 för att utveckla Storbritanniens kulturliv. Man ville uppmuntra kreativitet, innovation, entreprenörskap och mångfald. Genom sex årliga stipendier till innovativa ledare ville man ge dessa chansen att utveckla en bred kulturförståelse, få en internationell utblick och en mer holistisk syn på ledarskap. Personer som redan kommit en bit på väg i sitt yrke skulle genom programmet få hjälp att ta nästa steg. Förhoppningen var att de i sin tur skulle fungera som katalysatorer för en vitalisering av det brittiska kulturlivet.

Initiativet togs av Venu Dhupa, då verksam vid National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA). Cultural Leadership Award, som riktades till ledare inom konst, teknik och vetenskap, visade sig vara ett lyckat sätt att utveckla ledarskap. Venu Dhupa menar att investering i ledarskap är helt avgörande för kulturlivets framtid, och att den analysen borde vara relevant även i Sverige:

*”Leaders are needed who can operate inventively at a strategic level with a degree of understanding broader than the arts and beyond the borders of Sweden. Who can compete on a global playing field and appreciate other cultures. Who are able to find new ways of developing existing talent, draw on new talent and innovate after exposure to best practise from other sectors and around the world. Sweden needs to develop outward looking leaders as exemplars. Whose behaviours in leadership combine business flair, cultural sensibilities, creative appreciation, the appetite for change and risk, ambition and the desire for social progress – in short, a more holistic view on leadership.”<sup>1</sup>*

Sommaren 2007, inspirerade av Venu Dhupa, gav Stiftelsen Framtidens kultur Nätverkstan i uppdrag att undersöka förutsättningarna för att genomföra Cultural Leadership Award i Sverige. Resultatet är denna förstudie.

## Metod

Studiens första del undersöker hur det står till med ledarskapet i den svenska kultursektorn. Rapporter, webbsidor och litteratur vittnar om hur mångfacetterat området är. Vi gjorde några nedslag i alla de verksamheter som finns. Vilka är deras specifika villkor, förutsättningar och sammanhang? Hur ser ledarskapet ut och vilka möjligheter till utveckling finns?

Vi valde att avgränsa studien till verksamheter som helt eller delvis finansieras av offentliga medel, som har olika inriktning, storlek, ålder och hemort. Studien har fokus på storstadsregionerna Göteborg och Stockholm.

---

1. Dhupa, Venu, Project proposal, May 2007

Studien omfattar såväl formellt tillsatta chefer, ansvariga inför en styrelse, som andra personer i ledande ställning inom svenskt kulturliv. De som bäst kan svara på vilka behov som finns är de som själva finns i verksamheterna. Det var därför viktigt att under studien få mycket tid till direktkontakt med dem som själva har erfarenhet.

Till grund för studien ligger först och främst 26 djupintervjuer med:

- Ledare i det svenska kulturlivet. Två av dessa genomfördes av Nicola Turner <sup>2</sup>, koordinator för Cultural Leadership Award, Storbritannien
- Resurspersoner inom forskning och utbildning
- Sex stipendiater av Cultural Leadership Award
- En av värdarna för Cultural Leadership Award

Den andra delen av studien ägnas ledarskapsprogrammet Cultural Leadership Award. Utöver intervjuer med stipendiater och en av värdarna, har vi även fått ta del av NESTA:s arbetsmaterial. Vid två tillfällen arrangerades workshops tillsammans med Venu Dhupa och hennes kollega Nicola Turner för att fördjupa vår förståelse för Cultural Leadership Award och diskutera programmet i relation till en svensk kontext.

På initiativ från Venu Dhupa genomförde Josefin Berggren, studerande vid Södertörns högskola, en mindre studie som undersökte hur svenska ledare uppfattas runt om i Europa.

Vi har också inhämtat kunskaper om svenskt kulturliv från vårt dagliga arbete på Nätverkstan och utbildningarna Kulturverkstan och Globalverkstan. Nätverkstan är en kulturorganisation i Göteborg som startade 1996. Verksamheten spänner över flera fält: utbildning inom nationell och internationell projektledning, bokföreläsning, distribution och marknadsföring, organisationsutveckling, arbetsvillkor för konstnärer, konstprojekt bland mycket annat. Som arbetsplats ger Nätverkstan unika inblickar i de villkor under vilka svensk kultur i dag skapas.

Den 7 januari 2008 genomfördes ett seminarium i Göteborg, där ett antal referenspersoner diskuterade studiens preliminära resultat. Många värdefulla synpunkter framfördes, vilka har vägts in i helhetsbedömningen.

---

2. Birgitta Englin 071111, Ozan Sunar 071111

# Ledarskapet i den svenska kultursektorn

*”En dålig chef kan förstöra mycket i verksamheten på kort tid. En bra chef blir så bra som arbetslaget är tillsammans”.*

**Martin Hansson, Vara konserthus**

”Det blåser på toppen”, löd en rubrik på Göteborgs-Postens kultursida den 18 november 2007. Gunilla Grahn-Hinnfors beskrev den aktuella situationen i Sverige där flera tunga konstinstitutioner väntar på nya ledare. Hon tyckte sig se en tendens till att chefer tröttnar allt snabbare vilket leder till problem med kontinuiteten och kan skapa en ”bunkermentalitet” hos dem som blir kvar. En positiv konsekvens är att folk rör på sig med sina idéer. Ett skäl till krisen är att administrationen tar för mycket tid. Det man trodde att man anställdes för är det man ägnar minst tid.

Nej, det är ingen lätt roll: *”Det krävs nästan övernaturliga krafter för att fixa denna balansakt”*, skrev Grahn-Hinnfors.

Varför är det då så svårt? Och skiljer det sig från att vara chef eller ledare i andra typer av verksamheter?

## Att leda konst- och kulturverksamheter

Varje konst- eller kulturverksamhet har sin specifika kontext, och olika typer av styrning, uppdrag, ägare, inriktning, organisationsform, storlek och ålder. En del har en formellt tillsatt chef som ansvarar inför en styrelse. Andra har mer informella ledare. I alla typer av verksamheter måste de förhålla sig till budgetramar, lagstiftning, arbetsgivaransvar och så vidare. Vad skiljer då att vara chef eller ledare för en konst- och kulturverksamhet från exempelvis ett kommersiellt företag?

Det finns många likheter och sannolikt har dessa ökat de senaste åren. De påverkas av och hämtar teorier och verktyg från varandra. Beroende på vilket företag och vilken kulturverksamhet vi tittar på har de mer eller mindre gemensamt.

Vi vill lyfta fram några skillnader som vi tror är betydelsefulla.

- I de flesta konst- och kulturverksamheter är det huvudsakliga målet inte ekonomisk vinst utan kanske snarare mänsklig, social och estetisk utveckling. Konst- och kulturverksamheter är som vi ser det mer besläktade med idéburna organisationer. Där är målet att förverkliga en idé och ledarens uppgift blir att samordna medlemmar och söka resurser för att förverkliga denna strävan. I företaget är målet att förränta kapital och ledaren skall finna idéer som kan löna sig.<sup>3</sup>
- Att inte ha ekonomisk vinst, utan en idé eller mänsklig utveckling som mål, innebär att det är svårare att bedöma när målet har uppnåtts, eller om man är på rätt väg. I ett kommersiellt företag visar överskottet vägen.
- Konst- och kulturverksamheter är inte ansvariga inför aktieägare utan ofta en myndighet. De innebär oftast andra villkor, möjligheter och rättigheter. Det kan vara ett uppdrag som sätter ramar för verksamheten eller en egenformulerad vision. Risken är dock att det tar så mycket tid att skapa en hållbar ekonomi att en identitetskris uppstår. Man har missat det egentliga uppdraget, visionen, vad man vill göra.
- Det ställs höga krav på ledningen att ha en djup insikt i både det sammanhang man ingår i och företagsekonomi, i både skapandet och förvaltandet. Verksamheten har ofta en administrativ och en konstnärlig ledning. Ibland utgörs denna ledning av en och samma person, ibland är de två eller flera.
- Inte sällan har de som arbetar i verksamheten en annan drivkraft än pengar och därför spelar motivation en viktig roll.
- Konst och konstproduktion anses av Art Management-forskningen vara produktionsstyrd snarare än konsumentstyrd.<sup>4</sup> Den är komplicerad att kommunicera, och har många olika målgrupper. Den kräver stor kulturell kompetens. Forskningen menar att konstproduktion inte följer konkurrensens logik. Den är arbetsintensiv, svår att lagra och är ofta olönsam. Andra kännetecken är kort livscykel och hög grad av risktagande.

---

3. Wijkström och Lundström, "Den ideella sektorn. Organisationerna i det civila samhället". Sober 2002.

4. Wennes, Grete, "Skjönheten og udyret: Kunsten å lede kunstorganisasjonen". Bergen: Norges Handelshøjskole. 2002 s 26

- Både intervjupersoner och tillgänglig forskning beskriver konst- och kulturverksamheter som väldigt komplexa. De inrymmer motsatta önskningskrav, mål, logiker, ideologier och språk. Ekonomen Grete Wennes lyfter i sin avhandling "Skjönheten og udyret: Kunsten å lede kunstorganisasjonen" fram ett antal motsägelser.<sup>5</sup>

På samhällsnivå framträder motsättningar mellan konst och företag, estetisering och ekonomisering. Tillhör konst och näringsliv olika världar vad gäller mål, medel, process och aktörer, blir konstorganisationen mötet mellan dessa två världar. Det finns också tecken på en estetisering av företaget och en av-estetisering eller ekonomisering av konsten. Å ena sidan närmar sig näringslivet estetiken, design, arkitektur och konst. Å andra sidan använder sig konstlivet av näringslivets mål- och styrmodeller i sin verksamhet.

På organisationsnivå finns motsättningar mellan frihet och institutionalisering, tradition och nyskapande. Konst bygger på skapande och förändring och därmed instabilitet och osäkerhet. Organisationen däremot bygger på stabilitet och syftar till att minska osäkerhet. Där den ena strävar efter oordning, strävar den andra efter ordning. Båda balanserar mellan att tillvarata traditioner och att vara nyskapande, kreativa, provokativa och "avantgarde".

På gruppnivå syns motsättningen mellan tyranni och anarki. Kanske finns det en större acceptans för en enväldig konstnärlig ledare medan krav på demokrati och medbestämmande skapar anarki i den administrativa ledningen? En motsägelsefull önskan om att ledas av någon som samtidigt är stark och effektiv ("faderlig") och varm och förstående ("moderlig") lever kanske kvar?

På individ- och gruppnivå är motsättningen tydlig mellan individ och kollektiv. Det finns både ett behov av starka individuella uttryck och av kollektiva insatser. Man är både kollega och konkurrent.

Wennes slutsats är att ledaren måste kunna hantera dessa motsättningar, spänningar och paradoxer.

---

5. Wennes, Grete, "Skjönheten og udyret: Kunsten å lede kunstorganisasjonen". Bergen: Norges Handelshøjskole. 2002, s 74

## Bristen på bra ledare

Bristen på kompetenta ledare och chefer lyfts fram av flera av dem vi har intervjuat. Några av de viktigaste skälen sammanfattar vi nedan i punktform:

- Det finns en förgubbnig och förgumning på institutionerna. Nya yngre chefer får inte chansen att växa och skaffa sig erfarenhet.
- Det finns för få möjligheter att förbereda sig för ett sådant uppdrag.
- Viljan finns inte. Det har funnits en tradition att rekrytera konstnärliga utövare men dessa vill kanske egentligen inte vara chefer, utan just utövare.
- Personer med konstnärlig bakgrund som faktiskt vill bli chefer har få möjligheter att skaffa sig administrativ och organisatorisk kompetens.
- Ledarskap inom kultursektorn premieras inte, bara den konstnärlige "riddaren".
- Cheferna får inte det stöd och förtroende de behöver från styrelser och politiker. När det börja blåsa så backar man.
- För kvinnor och personer med annan etnisk bakgrund är det, som inom andra sektorer, ofta svårt att nå en chefsposition.
- Förväntningarna är orimliga, chefen skall vara lösningen på allt, utan att få de förutsättningar som behövs.

Josefin Berggren, studerande vid Södertörns högskola, har undersökt hur svenska ledare uppfattas av andra ledare i Europa ("Swedish leadership – a perception study"). I sin avslutande diskussion beskriver hon den generella uppfattningen om Sverige och svenskarna som väldigt positiv. Bilden av välfärdsstaten Sverige lever kvar. Däremot fann hon inte någon tydlig uppfattning om det samtida Sverige. De ledare som lyfts fram hade sin storhetstid för många år sedan, somliga är inte längre verksamma. Ledarna beskrivs som strukturerade men inte så kreativa, innovativa eller interkulturellt kompetenta. De uppfattas som relativt konventionella och ängsliga för att släppa fram de yngre. Svenska ledare uppskattas för sin strävan efter ett kollektivt ledarskap som skulle kunna bli en internationell förebild. Men då måste de svenska ledarna ge sig ut på den internationella arenan.

## Behovet av bra ledare

Chefen eller ledaren betyder självklart inte allt, men mycket. Han eller hon är den som skapar förutsättningar för verksamheten och medarbetarna. Ledaren befinner sig i en position med en unik överblick och kan själv ta nya initiativ och fånga upp andras idéer. Särskilt viktig är chefen sannolikt för förnyelse och i perioder av stora förändringar. Hon/han skall dessutom inte bara kunna navigera i det sammanhang där de befinner sig i idag, utan även i framtiden. De intervjuade pekar på en rad förändringar och skeenden som kommer att påverka ledarens sätt att arbeta. Man kan sortera in svaren under tre rubriker:

### Globalisering

Hur kan vi på ett tydligare sätt vara en del av världen? Internationaliseringen ökar, nya samarbeten uppstår, men på vilka grunder? Internet vidgar olika fält, nya distributionsformer är på intåg. Den globala mångfalden finns även inom Sveriges gränser och måste tas bättre tillvara.

### Instrumentalisering eller nya samarbeten?

Synen på konst är i förändring. Vi ser nya former av skapande, en förändrad relation till publiken, gränser mellan fin- och populärkultur suddas ut. Institutioner, fria grupper, frilansar och entreprenörer samarbetar på nya sätt. Konsten och kulturen kliver in på nya områden som ”Culture industry” och ”Culture planning”. Vad betyder dessa för konstområdet. Kultur sägs vara bra för hälsan, den regionala utvecklingen, ekonomisk utveckling. Olika logiker flyter samman. Professionalisering, konstens akademisering och ökad specialisering är andra tendenser.

### Strukturer i förändring

Förskjutningar i det politiska systemet, nya finansieringsmodeller och anställningsförhållanden, projektifiering och regionalisering, innebär förändrade och utökade administrativa rutiner samtidigt som de omdefinierar kulturens relation till dagens klassamhälle, utanförskap och jämställdhetsarbete.

För att sammanfatta: Globalisering, instrumentalisering eller nya samarbeten och strukturer i förändring medför krav på följande kompetenser.

- Interkulturell kompetens och internationella kontakter
- Förmåga att hantera osäkerhet
- Kunskap om politiska processer på olika nivåer

Bland dem vi intervjuade fanns olika ledarskapsideal, som exempelvis den karismatiska visionären eller den demokratiska lagspelaren. Vad man verkar vara överens om är att en bra chef:

- är besjälad av verksamheten och ha en vision för denna
- kan fånga upp den entusiasm som finns
- inser sin chefsroll och tar ansvar
- kan förstå och hantera olika nivåer, agendor, språk, logiker
- har organisatorisk förmåga, ekonomisk och konstnärlig kompetens
- äger nyfikenhet, mod och förmåga att själv kunna utvecklas

## Hur utvecklas ledarskap idag?

*”Det är inte förrän man känt isvinden i nacken...”*

**Okänd kulturchef**

Många har startat sin karriär som konstnär eller kulturarbetare och har kvar den yrkesidentiteten. Museichefen och förre tidskriftsredaktören Sune Nordgren: ”Varje gång jag börjar på en ny institution tänker jag fortfarande att jag skall göra ett nytt nummer. Ett nummer som är ännu bättre än det förra.”

Det existerar inga objektiva kriterier på hur man blir en bra ledare. Ledarskap är inte ”scientific management” som handlar om att planera, styra, koordinera och kontrollera.<sup>6</sup> Forskningsområdet är splittrat och motsägelsefullt. Kritiker går ibland så långt som att kalla det för en tro snarare än ett vetande. Akademiker och praktiker är däremot ense om att hur man är som ledare är nära förknippat med hur man är som person. Självkänedom blir därför en viktig del i utvecklingen av ledarskapet. Sådan kan uppnås genom erfarenhet och reflektion.

Endast ett fåtal utbildningar i det offentliga utbildningssystemet fokuserar på ledning av kulturverksamheter. Bland dem som ändå finns kan vi nämna KKE (Konst, Kultur och Ekonomi, 180 p) på Södertörns högskola. Grete Wennes och flera andra forskare riktar kritik mot den relativt unga Arts Management-traditionen. Hon menar att den hittills varit alltför inriktad på de administrativa och operationella delarna.<sup>7</sup> Nätverkstans egen utbildning Kulturverkstan är en KY-utbildning med bredare fokus, som riktar sig till blivande projektledare.

---

<sup>6</sup>. Se exempelvis Handy, Charles 2007

<sup>7</sup>. Wennes, Grete, ”Skjönheten og udyret: Kunsten å lede kunstorganisasjonen”. Bergen: Norges Handelshøjskole. 2002 s 26

För att komma tillrätta med denna brist på branschspecifika utbildningar har initiativ tagits av fackförbund och arbetsgivarorganisationer. Teaterförbundet och Svensk scenkonst genomförde exempelvis 2005 en utbildning för kvinnliga blivande chefer. Utbildningen finansierades av Stiftelsen framtidens kultur och har trots fina resultat inte genomförts vid fler tillfällen. Svensk scenkonst arrangerar också kortare introduktionskurser för sina medlemmar.

Det finns däremot ett stort utbud av kortkurser i ledarskap, som arrangeras av utbildningsföretag och konsulter, ofta till en ganska hög kostnad. Inte sällan är de mycket specialiserade eller inriktade på att stärka ledarnas självförtroende.

Ett sätt att hantera den utsatthet som det innebär att vara ledare eller chef kan vara att skaffa sig en mentor eller handledare. Dessa fungerar som rådgivare och bollplank utanför den verksamhet man själv arbetar i. En sådan person kan vara svår att hitta på egen hand.

Ledare kan också byta erfarenheter och få inspiration genom att bilda nätverk tillsammans med kolleger som befinner sig i en liknande situation.

Tidsbristen lyfts fram som ett stort hinder för att utnyttja någon av dessa möjligheter. I ett arbete med allt högre krav och med allt mindre resurser är det svårt att finna tid för den egna utvecklingen.

# Cultural Leadership Award

*”It’s not a training programme. This is one of its strengths. It’s about learning and reflecting, about encounters with things outside of your comfort zone. In the end of the day it gives you skills and a better understanding of what you need to do to get where you want.”*

**John McGrath, stipendiat**

Omkring millennieskiftet genomfördes en rad stora projekt i Storbritannien, bland annat Millenniumdomen och Doncaster Earth Centre. Båda dessa utsattes för kritik som kretsade kring bristerna i ledarskap. NESTA genomförde en studie som visade att brittiska ledare i kultursektorn uppfattades som goda organisatörer, men inte särskilt visionära. I stipendieprogrammet Cultural Leadership Award såg Venu Dhupa en möjlig lösning:

*”We did a study that showed that when European Cultural Sector thought of British leaders they thought we were extremely good at organisation, but not so good at visionary leadership. Our societies were changing, particularly in relation to international migration, and we wanted to create an award that could develop solutions to all these issues and build leaders with a strong enough confidence and range of attributes to compete in the international arena. However, we wanted that interaction to be based on modern britian. Not telling or selling attitudes, but ones of sharing and collaboration. We thought that these leaders had to have a genuine aptitude and respect for other cultures. So it became necessary to construct an award that was technical, visionary, self-directed, supported (i.e. through mentorship) and gave awardees direct experience of having to deliver in a different culture without being the most powerful person at the table.”*

2003 startades den första omgången av Cultural Leadership Award i syfte att stärka ledarskapet i Storbritanniens kulturliv. Man ville uppmuntra kreativitet, innovation, entreprenörskap och förståelse för mångfald. Genom sex årliga stipendier till innovativa ledare ville man ge dessa chansen att utveckla en bred kulturförståelse, få en internationell utblick och en mer holistisk syn på ledarskap. Målgruppen var personer som redan kommit en bit på väg i sin yrkeskarriär och som genom programmet skulle få hjälp att ta nästa steg.

Stipendierna var skräddarsydda och kombinerade olika typer av stöd och utmaningar så att stipendiaterna fick möjlighet att utveckla sitt ledarskap. Följande ingick i programmet:

- Tillbringa mellan tre och sex månader i ett land med annan kultur, och där arbeta tillsammans med en framstående ledare som är involverad i ett betydande projekt eller verksamhet
- Utföra ett projekt som kräver att stipendiaten gör sig bekant med lokala frågor, prövar på nya arbetssätt och ökar sin förståelse för den nya kontexten.
- Bygga upp ett mentorskap
- Fylla kunskapsluckor med skräddarsydda kurser
- Vidga sina horisonter
- Delta i on-line-diskussioner med de andra stipendiaterna kring globala frågor
- Skapa strukturer för handledning, reflektion och utvärdering
- Sprida lärdomar till värdland och hemland
- Avlägga skriftlig rapport samt genomföra ett seminarium om projektet i värdlandet

Urvalsprocessen skedde i flera steg:

- Nominering av stipendiater av regionala kommittéer
- Ansökningsförfarande med motivering, konkretisering av mål och metoder
- Intervju och urval av en jury
- Matchning av värdar och stipendiater

Förmåga till kreativitet och innovation vägledde urvalet av stipendiater och utländska värdar. De personer som efterfrågades hade alltså uppvisat särskild kreativ och innovativ talang eller framgångsrikt genomfört ett projekt enligt dessa kriterier. Det var därför viktigt att precisera vad man lade in i begreppen kreativitet respektive innovation.

För att ringa in kreativitet användes följande kriterier:

- Återhämtningsförmåga, elasticitet (Resilience)
- Förmåga att leva med osäkerhet (Resourcefulness)
- Gränsöverskridande förmåga (Relationships)
- Förmåga till reflektion och se nya vägar (Reflection)
- Mod (Risktaking)
- Intuition (Intuition/Counter Intuition)

Innovation definierades som förmågan att kunna:

- Ta emot information på ett öppet sätt och från olika källor
- Bearbeta stora mängder, och komplex information
- Ta emot synpunkter från arbetsgruppen
- Placera analyserad och intuitiv information i ett sammanhang där denna kan testas
- Göra sansade bedömningar
- Vara framtidsorienterad
- Arbeta i en föränderlig omgivning som förändras och behålla kontrollen i en miljö som förändras

Målet var att minst hälften av stipendiaterna inom två år skulle leda en betydande institution eller verksamhet i hemlandet. Enligt Venu Dhupa visar gjorda utvärderingar att målet har uppfyllts.

Bland stipendiaterna finns personer från olika verksamhetsområden, med varierande bakgrund. De har valt att använda sina stipendietider på olika sätt utifrån sina mål och behov. Två av dem är John McGrath och Steven Miller.

John McGrath är konstnärlig ledare på Contact Theatre i Manchester. Contact vänder sig till en ung publik. De försöker finna nya sätt att arbeta med utveckling av ungt konstnärskap, publikarbete, deltagande i beslutsprocesser och ett mångkulturellt perspektiv.

När John nominerades till Cultural Leadership Award hade han arbetat sex år på Contact. Han kände ett behov av att få tid till att finna nya idéer om hur han kunde utveckla teatern vidare. Timingen var för stipendiet var därför perfekt.

Stipendietiden tillbringade han på Netherlands Architecture Institute i Amsterdam och olika mindre teaterkompanier i Brasilien, däribland Afro Reggae i Rio de Janeiro. Han ville undersöka skillnaderna mellan att arbeta på en institution och i andra organisationsmodeller. Hur organiserar de sitt arbete? Hur ser ledarskapet ut? Organisering ovanifrån eller underifrån? Ledarskap i ett socialt utsatt område?

I sin redogörelse lyfter han fram självreflektionen som en viktig komponent i stipendiet.

*”It forced you to think of how you work and what are the consequences of this? An active reflection of yourself and who you are. (...) When being away I looked at my own work at an external perspective, I can now work with this external viewpoint of myself which is helpful... (...) I have now a more clear perspective of long term goals and how to get there. A clearer perspective of what matters externally, it’s easy to get caught in things internally. Increased confidence. I have a much better view of a wider context. To take people outside of their art-form context. I have got an increased sense of international network. It was good before, but it is better now.”*

Trots flera erbjudanden från andra institutioner arbetar John kvar på Contact. Han kände efter sin stipendietid att han ville använda sina nya erfarenheter till att utveckla organisationen:

*”The last thing I wanted to do was to come back and change everything. That’s just annoying for staff. But it shows in the three-year plan what I am doing. (...) Other awardees have gone to other jobs, I stayed. My preferred choice was to have a period of time to think and get other experiences and get back and take the organisation to the next step.”*

Steven Miller var chef för Norton Priory Museum Trust när han nominerades till Cultural Leadership Award. Steve valde att tillbringa sin tid tillsammans med Sune Nordgren, då chef för nyinstitföde Nasjonalmuseet for kunst, arkitektur och design i Oslo. Sune Nordgrens uppgift var att slå samman Arkitekturmuseet, Kunstindustrimuseet, Museet for samtidskunst, Nasjonalgalleriet och Riksutstillinger till en stiftelse som delvis samlokaliseras till en helt ny museibygggnad på Tullinløkka i Oslo. Det var denna process som lockade Steven.

*”I knew that a reorganisation was planned and I was interested in learning about change. I also wanted to learn in an unfamiliar environment. Oslo is not that unfamiliar, but I didn’t know the language and I didn’t have any contacts. The nature of leadership in Norway was also different from the UK.”*

Vistelsen gav Steven möjlighet att arbeta i olika team, intervjuar olika ledare, arbeta upp nya kontakter och följa Sune Nordgren i hans arbete.

Likt de andra stipendiaterna framhåller Steven hur mycket tiden har betytt för honom.

*“The experience was very powerful. I think of it at least once a week. It was perfect timing in my career. I gained many new contacts. (...) Often we don’t have time for reflection but in this program we did have that luxury. It gave a lot more confidence, helped me to grow and helped me to get the job I have today. The Cultural Leadership Award is deeply rooted in why I love this work – fulfilling a vision. It’s life-changing”.*

Idag arbetar Steven Miller som chef för Ironbridge Gorge Museum Trust med flera hundra anställda.

På frågan om stipendiaterna inte skulle ha haft mer nytta av en managementutbildning med konkreta verktyg för chefskap svarade en av dem: *“If you need a specific knowledge or tool, you can just pay someone to teach you.”*

De var alla övertygade om att stipendietiden varit mer utvecklande för dem som ledare än om de genomgått en traditionell utbildning. Det är en utmaning att lämna sin trygga tillvaro, där man vet vad man kan och alla vet vem man är, och istället dyka ner i ett helt annat sammanhang. Ordet som stipendiaterna använde för att beskriva upplevelsen var ”livsomvälvande”.

Utvecklingen skedde på mer än ett sätt. Efteråt känner stipendiaterna större ödmjukhet inför andra sätt att se på och förstå världen, större öppenhet för alternativa metoder och lösningar. De är öppnare för internationellt samarbete, och anser sig ha fått ökad självkänedom, inklusive insikter om den egna begränsningen.

Det är inte bara stipendiaterna som lyfter fram positiva effekter. Så gör även värdorganisationerna och personalen på NESTA som fungerat som handledare. Att ta emot en stipendiat är att få en ny, om än tillfällig, kollega som bidrar med nya perspektiv och en extern blick på verksamheten. Att delge sina egna erfarenheter och svara på frågor innebär att man tvingas formulera sig kring sitt arbete, värderingar och sina visioner.

Förhoppningen var att de som genomgått programmet skulle fungera som katalysatorer i sina verksamheter och därmed i kulturlivet. Att de fått ett ökat ansvar och tar nya initiativ kan vi konstatera. Vad det kommer att få för effekter på Storbritanniens kulturliv är kanske för tidigt att säga, men John McGrath har sin uppfattning klar:

*“It’s a result for the next 20 years, how you bring in expertise, set up projects, use international models, bring in people/expertise from outside. Openness to a non-European way of thinking.”*

# Slutdiskussion

*”I think that there is really no one working for gaining a leadership for the cultural sector. I think the problem is as huge as that.”<sup>8</sup>*

**Birgitta Englin, Riksteatern**

I rapportens första del visade vi att det råder en samstämmig uppfattning om att chefen eller ledaren i en konst- eller kulturverksamhet spelar en mycket viktig roll. Många tecken tyder på att det idag råder akut brist på bra chefer och ledare i det svenska kulturlivet. Det är en utsatt position där man många gånger känner sig mycket ensam. Ledning av konst- och kulturverksamheter ställer specifika krav. Sektorn står inför en rad nya utmaningar: globalisering, förändrade strukturer i kulturlivet och nya samverkansformer som ställer nya krav. Ledarna behöver interkulturell kompetens, internationella kontakter, förmåga att hantera osäkerhet och kunskap om politiska processer på olika nivåer, samtidigt som de måste våga ta risker och försvara hög konstnärlig kvalitet. Dessa är krav som inte alltid drar åt samma håll. Vi har också visat att det för närvarande finns begränsade möjligheter till ledarskapsutveckling inom dessa områden, möjligheter som ytterligare begränsas av bristen på tid och resurser.

Det brittiska ledarskapsprogrammet Cultural Leadership Award är framtaget i en liknande situation i Storbritannien. Syftet var att uppmuntra kreativitet, innovation och entreprenörskap. Den internationella utblicken prioriterades för att nå ökad kulturförståelse, internationella kontaktytor och en mer holistisk syn på ledarskap. Det fanns även möjligheter att utveckla mer administrativ kompetens men detta var inte det huvudsakliga syftet. Ambitionen var att ge personer som kommit en bit på väg i sitt yrke en möjlighet att utveckla sig och ta nästa steg i sin yrkesbana. Både stipendiater och anordnare är mycket nöjda med vad man lyckats uppnå.

Är det då meningsfullt och möjligt att genomföra ett stipendieprogram liknande Cultural Leadership Award i Sverige?

När vi påbörjade denna studie ställde vi oss lite frågande och skeptiska till Cultural Leadership Award. Satsningen kändes onekligen ”osvensk” i sin exklusivitet och fokus på individen och inte verksamheten. Är den möjlig att utvärdera, ur ett perspektiv som tar hänsyn till både individens utveckling och samhällets förändring? Går idén att översätta till ett land som Sverige med en annan uppsättning av aktörer, en annan kulturpolitik och kanske även en annan syn på ledarskap?

---

8. Nicola Turners intervju 071111

Ju längre in i arbetet vi kom, desto mer intressant blev det. I stort sett alla som vi har intervjuat lyfter fram ledarskapet som en avgörande faktor för verksamhetens kvalitet och utveckling. Det finns en stark tro på vad ledaren kan åstadkomma och att rollen är viktig. Ändå satsas väldigt lite på ledarskapsutveckling.

Till skillnad från de initiativ som vi har sett i Sverige riktar sig Cultural Leadership Award till ledare som har kommit en bit i sitt yrkesliv. De är personer som har visat på ledarskapsförmåga men som behöver stöd och utmaning för att ta nästa steg. På en sådan nivå menar många att det är nödvändigt att insatsen är anpassad efter och utgår från individen.

Barbro Dahlbom-Hall har en gedigen erfarenhet av ledarskapsutveckling och menar att man måste börja med individen.

*”Börja med individen, det specifika. Hur har personens jag skapats i den sektor han eller hon verkar i? Man kan sedan gå vidare till det som är mer generellt och lära sig av och ta del av andras erfarenheter.”*

Hon är också positiv till det exklusiva erbjudande som Cultural Leadership Award utgör: *”Då kan ledaren för en tid lämna sin ordinarie verksamhet och få en reell möjlighet att fokusera på lärandet och den egna utvecklingen.”*

En sådan exklusivitet är inte ovanlig inom andra sektorer. Näringslivet har ”traineeprogram” och renommerade konsulter. Även inom universitetsvärlden finner vi exklusiva stipendier som premierar lovande akademiker.

I en skräddarsydd utvecklingsplan har varje stipendiat under handledning formulerat utvecklingsmål. En värdorganisation har sedan utsetts som plats för att realisera dessa. Samtliga intervjuade stipendiater menar att de uppfyllt sina mål och mer därtill. Resan har inte varit enkel och en förutsättning var att man själv är nyfiken, vill utmanas och utvecklas. De beskriver Cultural Leadership Award som livsomvälvande och att det har gjort dem till en bättre ledare. De menar att de utvecklat en större ödmjukhet inför andra sätt att se på och förstå världen, öppenhet för alternativa metoder och lösningar, öppenhet för internationellt samarbete, ökad självkänedom och en insikt om sina egna gränser och begränsningar

När vi hör stipendiaternas berättelser om hur de utvecklats genom stipendietiden, hur de nu arbetar och vad de vill åstadkomma är det svårt att inte önska detta till Sverige. Vad skulle inte kunna hända i vårt kulturliv om vi gav några av våra lovande ledare denna möjlighet?

Vi tror därför att ett svenskt kulturledarstipendium skulle kunna:

- Ge lovande ledare en skräddarsydd utvecklingsmöjlighet
- Ge internationella perspektiv, erfarenheter och kontakter.
- Ta deltagaren ut ur hans eller hennes bekväma zon ("comfort zone"), vilket bidrar till utveckling och ger perspektiv på sig själv, sitt arbete och andra.
- Ge möjligheter att utveckla förmågan att förstå och arbeta med en mångfald av metoder och individer.

Dessutom skulle stipendiet vara en utvecklingsmöjlighet för alla som involveras i arbetet, värdorganisationer, mentorer och anordnare. De som genomgått programmet blir också katalysatorer i sina verksamheter och därmed i kulturlivet. Vår egen erfarenhet av Globalverkstan, en internationell projektledarutbildning för aktiva inom civilsamhället, pekar i samma riktning. Under ett och ett halvt år samlades människor från världens alla hörn och samtliga världsdelar i ett och samma klassrum i Göteborg. Med nästan lika många nationaliteter som studenter i en klass är det inte lätt att undervisa, samarbeta och driva projekt – men det är enormt utvecklande. Och just den interkulturella kompetensen är vad studenterna i efterhand framhåller som en ovärderlig lärdom.

Cultural Leadership Award är inte lösningen på alla problem som sammanhänger med chef- och ledarskap, men sannolikt en idé som kan bidra till utveckling och förnyelse av det svenska kulturlivet. Därför föreslår vi att man utarbetar en modell för en svensk version av Cultural Leadership Award. Vi föreslår också att ett pilotprojekt startas med målet att dela ut sammanlagt 18 stipendier under en treårsperiod.

# Referenser

- Anheier, Helmut (red)**, *Cultures And Globalization: Conflicts and Tensions*. Sage Publications Ltd (2007)
- Berggren, Josefin**, *Swedish leadership – a perception study*, Södertörns högskola. (2007)
- Carty, Hilary, Devlin, Graham och Turner, Nicola**, *Meeting the Challenge, Leadership development in the cultural and creative industries*. (2008)
- Dahlbom-Hall, Barbro**, *Lära kvinnor chefa män*. Natur och kultur. (1996)
- Dahlbom-Hall, Barbro**, *Lära kvinnor leda kvinnor*. Natur och kultur. (2000)
- de Monthoux, Guillet, Pierre, Gustafsson, Claes och Sjöstrand, Sven-Erik**, *Aesthetic leadership: managing fields of flow in art and business*. Palgrave Macmillan. (2007)
- Duelund, Peter**, *The Nordic Cultural Model. Nordic Cultural policy in transition.*, ed. Nordic Cultural institute, (2003)
- Fridh, Maria och Hoogland, Rikard**, *Förnyelse är möjligt*. En slutrapport från Stiftelsen framtidens kulturs programområde Förnyelse av kulturinstitutioner. (2000)
- Handy, Charles**, *Understanding Voluntary Organizations: How to Make Them Function Effectively*. Penguin Business. (1988)
- Handy, Charles**, *Myself and other more important matters*. Arrow Books (2007)
- Karlsson, David och Lekvall, Lotta**, *Den ofrivillige företagaren* (2002)
- Köping, Ann-Sofie**, *Den bundna friheten. Om kreativitet och relationer i ett konserthus*. Arvinius förlag. (2003)
- Leadbeater, Charles och Oakley, Kate**, *The Independent. Britain's new cultural entrepreneurs*. Demos. (1999)
- Motturi, Aleksander**, *Etnotism – en essä om mångkultur, tystnad och begäret efter mening*, G länta produktion. (2007)
- Rock, Yvonne, Plisch, Emil och Westerlund, Ulrika**, *Mångfald är framtiden* (SOU 2007:50)
- Soila-Wadman, Marja**, *Kapitulationens estetik. Organisering och ledarskap i filmprojekt*. Arvinius förlag. (2003)
- Stenmar, Lena**; *23 samtal om det framtida kompetensbehovet i kultursektorn*. (2008)
- Stenström, Emma**, *Konstiga Företag*. Ekonomiska forskningsinstitutionen vid Handelshögskolan (EFI) (2000)
- Sörlin, Sverker (red)**. *Kulturen i kunskapsamhället. Om kultursektorns tillväxt och kulturpolitikens utmaningar. Syster*, Skrifter 6. Bokförlaget Nya Doxa. Falun. (2003)
- Wennes, Grete**, *Skjönheten og udyret: Kunsten å lede kunstorganisasjonen*. Bergen: Norges Handelshøjskole. (2002)
- Wennes, Grete**, *Kunstledelse. Om ledelse av og i kunstneriske virksomheter*. Oslo Abstrakt forlag AS. (2006)
- Wijkström & Lundström**, *Den ideella sektorn. Organisationerna i det civila samhället*. Sober (2002)

# Intervjuer

## Stipendiater, Cultural Leadership Award

**Mike Edmonds**, Associate director of Arup

**Daniel Glaser**, Development Manager, Public Engagement Development Group, Wellcome Trust

**Shona McCarthy**, Director of Rubyblue Consultancy

**John McGrath**, Artistic Director/Chief Executive, Contact Theatre Manchester

**Steve Miller**, Chief Executive, Ironbridge Gorge Museum Trust

**Louise Mitchell**, Director, Glasgow Royal Concert Hall

## Värd för stipendieprogrammet Cultural Leadership Award

**Sune Nordgren**, Projektledare

## Intervjuer i Sverige

**Mattias Andersson**, Konstnärlig ledare Backa Teater

**Catharina Bergil**, Ledare för program, Världskulturmuseet

**Ida Burén**, Administrativ ledare, Intercult

**Anna Carlsson**, Ordförande Teaterförbundet

**Mia Christersdotter Norman**, Verksamhetsansvarig Röda Sten

**Barbro Dahlbom-Hall**, Författare, Ledarskapskonsult

**Birgitta Englin**, VD, Riksteatern

**Henrik Ferdfeldt**, Ekonomi doktor, lärare Södertöms högskola

**Maria Fridh**, Projektledare

**Martin Hansson**, Konserthuschef, Vara konserthus

**Ingrid Lomfors**, Docent, Museichef Göteborgs Stadsmuseum

**Aleksander Motturi**, Författare

**Yvonne Rock**, Kulturproducent

**Jörgen Svensson**, Konstnär

**Ozan Sunar**, Kulturchef SVT

**Chris Torch**, Konstnärlig ledare Intercult

**Anna van der Vliet**, Methams Pool

**Keith Wijkander**, Huvudsekreterare Kulturutredningen

**Kerstin Quentzer**, fd Kulturchef, Västra Götalandsregionen

# **Deltagare på seminarium**

## **7 januari 2008**

**Karin Dalborg**, Projektledare, Nätverkstan Kultur i Väst  
**Ylva Gustafsson**, Kultursekretariatet, Västra Götalandsregionen  
**David Karlsson**, Styrelseordförande Nätverkstan Kultur i Väst  
**Lotta Lekvall**, VD Nätverkstan Kultur i Väst  
**Birgitta Persson**, Framtidens Kultur  
**Kerstin Quentzer**, fd Kulturchef, Västra Götalandsregionen  
**Lena Stenmar**, Kulturverkstan  
**Jörgen Svensson**, Konstnär

**Rapporten är skriven av:**

Karin Dalborg, Nätverkstan

Lotta Lekvall, Nätverkstan

**Studien är genomförd i samarbete med:**

Venu Dhupa, Consultant, UK

Nicola Turner, Consultant, UK

**Finansierad av:**

S tiftelsen Framtidens Kultur

**Grafisk design & bild:**

Ulf Sigvardson

**Tryck:**

SG Zetterqvist Tryckeri, 2008

ISBN 978-91-633-2767-4



**Nätverkstan Kultur i Väst AB**

Box 311 20

400 32 Göteborg

tel 031-743 99 25

fax 031-743 99 06

[karin.dalborg@natverkstan.net](mailto:karin.dalborg@natverkstan.net)

[lotta.lekvall@natverkstan.net](mailto:lotta.lekvall@natverkstan.net)

[www.natverkstan.net](http://www.natverkstan.net)





 **Nätverkstan**  
**2008**

ISBN 978-91-633-2767-4