

Hur kan nya samarbetsformer inom internationell scenkonst utvecklas?

Hur bör ett team med få fysiska möten samarbeta?

av

Robert Jelinek

Stockholms Dramatiska Högskola

Examensarbete/Utbildningsnivå

Magister

15 hp

Internationell Scenkonst

HT 2018

Handledare: Bodil Persson, lektor i dramaturgi för rörelsebaserad scenkonst. PeO Sander, lektor i scenkonstproduktion

Examinator: PeO Sander, lektor i scenkonstproduktion

STOCKHOLM | STOCKHOLMS
UNIVERSITY | KONSTNÄRLIGA
OF THE ARTS | HÖGSKOLA



STOC
KHOL DR HÖGS
MS AMAT KOLA
ISKA

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. SAMMANFATTNING	4
2. BAKGRUND	5 - 8
2.1. "Det egna intresset"	6 - 7
2.2. "Sårbarhet och kreativitet"	7
2.3. "Mål"	7 - 8
3. FRÅGESTÄLLNINGAR	8
4. MODELLER OCH BEGREPP	8 - 12
4.1. "Svårigheter i arbetet".....	10
4.2. "Ekonomi och kontroll".....	10 - 11
4.3. "Kontaktytor".....	11 - 12
5. METOD	12 -16
5.1. "Respondenter".....	13 - 14
5.2. "Litteratur".....	14
5.3. "Intervjumall"	15
5.4. "Frågor".....	15
5.5. "Överenskommelser med respondenter"	15
5.6. "Arbetet med sammanställningen av intervjuerna"	15
5.7. "Transkriberingsprocessen"	16
6. REDOVISNING AV UNDERSÖKNING	16 - 23
6.1. "Kraften i mötet".....	18 - 19
6.2. "Om policydokument"	19 - 21
6.3. "Det pågående tysta arbetet"	21

6.4. "Vem är teamet"	21 - 23
6.5. "Ledarskap"	23 - 24
6.6. "Metoder och mallar"	24 - 25
7. DISKUSSION.....	25 - 31
7.1. "Några aha-upplevelser"	26 - 27
7.2. "En möjlig färdväg"	27 - 30
"Tillvägagångsätt – för samtliga grupper innan det första fysiska mötet."	28
"Första arbetsmötet. Vilka är vi?"	28 - 29
"Andra mötet - Gemensamt arbete kring bidrag och utbildning"	29
"Tredje mötet - En gemensam syn på den konstnärliga processen?"	30
"Vikten av en utvärdering"	30
7.3 "Att utforska makten"	30 - 31
8. AVSLUTNING OCH FRAMÅT.....	31 - 33
8.1. "Tre är en gyllene regel"	31 - 32
8.2. "Kasta av dig hjälteglorian"	32 - 33
9. Källor, litteraturlistor och hämtningsdatum.....	34 - 36

1. Sammanfattning

Undersökningen går ut på att hitta nya kvalitativa redskap för att utveckla samarbetsformerna inom internationell scenkonst. Arbetet syftar även till att ta reda på hur olika konstnärer samarbetar. Går det att utveckla och effektivisera fysiska möten i internationella utbyten genom att ta fram en ny arbetsmall som minskar konflikter och destruktiva strömningar? Förhoppningen är att ta reda på hur samsyn på bästa sätt kan hittas i en flerkulturell grupp.

Jag har i min research intervjuat nationella och internationella respondenter som bl.a. besvarat frågeställningar kring ledarskap, organisation, policydokument, ansökningar. Jag har även tagit del av litteratur för att därigenom finna fler ingångar. Till detta har jag även delgett en del av mina egna erfarenheter kring internationella samarbeten.

I studien presenteras en möjlig färdväg som regissörer, producenter eller grupper kan använda sig av när de ingår i internationella eller nationella samarbeten inom scenkonst. Lathunden presenterar hur medlemmarna tillsammans kan minimera konflikter, missuppfattningar eller destruktiva strömningar innan det konstnärliga samarbetet på golvet sätter igång.

Det finns idag redan skrivna modeller som givetvis går att implementera på konstnärliga utbyten. Min förhoppning med den här rapporten är att ge ytterligare dimensioner och valmöjligheter för de konstnärer som väljer att gå in i ett internationellt samarbete.

2. Bakgrund

Varje kulturellt utbyte över nationsgränserna berikar både det inhemska och det internationella kulturklimatet.¹

Meningen ovan beskriver nog på bästa sätt mina egna tankar för hur jag upplever internationella kulturutbyten. Det råder nämligen inga tvivel om att jag har fått med mig både kunskap, inspiration och livserfarenhet då jag arbetat med utövare ifrån andra länder. Som jag ser det finns det två olika slags utbyten. Antingen har samarbetet till uppgift att ta fram en kvalitativ sceniskt berättelse eller så är det ett pedagogiskt utbyte. I det senare exemplet används gestaltningen för att bättre synliggöra eller lära ut demokratiska värderingar, vilket i sin tur innebär att den konstnärliga kvalitén blir sekundär.

Mitt första internationella samverkansprojekt inleddes tillsammans med en teater ifrån Ungern där temat var att undersöka romernas situation i Europa. Vid den tiden var det ett ovanligt projekt eftersom romer inte alls uppmärksammades på teaterscenen. Samarbetet framställde två nyskrivna pjäser där jag skrev pjäsen, *En Europeisk berättelse* för den ungerska publiken samt regisserade föreställningen *Djesa – En flickas berättelse* som skrevs av *Judith Benedek*. Föreställningen spelade vid över två hundra tillfällen runt om i Sverige.

Det andra projektet klev jag på några år senare när jag regisserade föreställningen *Peer Gynt from Kosovo*, ett samarbete mellan Sverige, Tyskland och Kosovo. Pjäsen hade världspremiär på *Stadsteater Wiesbadens* teaterfestival 2014 för att sedan turnera i sex länder. Föreställningen sågs av drygt 2000 personer i Sverige.

Det tredje arbetet föddes under en stjärnklar himmel på gränsen mellan Tanzania och Kenya. Jag och min kollega satt runt en skyddande lägereld och lyssnade till Massajmäns berättelser om olika hjältemod. Det kunde vara en nära släkting som brottat ned ett lejon eller en far som sprungit ifatt en gasell. Vi satt artigt och lyssnade, när en kvinna valde att stiga fram i cirkeln. Under hennes berättelse insåg vi båda att det troligen fanns fler historier som borde dokumenteras för att leva vidare, istället för att låta dem försvinna ut i nattmörkret.

¹ <http://scensverige.se/g%C3%A4stspelsguide/> 2018-12-01. Scen Sverige, Internationella scenkonst guide. klockan 18.33

Drygt ett och ett halvt år senare hade föreställningen *Cut the Cuts* premiär på den Kenyanska savannen och under några intensiva veckor turnerade pjäsen på olika skolor, för att sedan resa vidare till Sverige. Att med egna ögon få uppleva den unga publikens reaktioner är något jag troligen kommer bära med mig i resten av mitt liv. Jag har svårt att tro att en svensk publik hade fått möjlighet att ta del av massaj kvinnors berättelser, ifall inte ett internationellt scenkonstsamarbete inletts ifrån första början.

2.1. Det egna intresset

Ett utbyte både berikar och prövar din person. Att arbeta i ett sammanhang där språk, miljö, ekonomi och normer är olika dina egna, kan bli en tuff utmaning, då risken för missförstånd är stor. Det finns många parametrar till varför destruktiva strömningar uppstår i ett samarbete. Därför är de flesta parter sannolikt angelägna om att hitta vägar som kan minimera konflikter. I det här undersökande arbetet söker jag efter redskap för hur ett internationellt scenkonstsamarbete snabbt ska kunna möjliggöra samsyn och tillit.

En definition av ett projekt kan se ut på följande sätt enligt Max Rapp Ricciardi och Joseph Schaller.

En arbetsform av tidsbestämd karaktär, där en grupp människor under en ledning av en projektledare löser problem då man arbetar med att uppnå ett eller flera mål som de har tilldelats.²

En begränsad tidsrymd innebär ett koncentrerat fokus där de inblandade förhoppningsvis bär på samma mål. Med detta sagt innebär det inte att internationella arbeten har en kort tidsbåge. Däremot bär det fysiska mötet på ett intensivt konstnärligt skapande i en annorlunda kontext. Givetvis finns fler skäl till varför jag vill samarbeta med internationella aktörer. På den offentliga utfrågningen: *Om Sverige i det internationella kulturlivet* säger Lars Ohly följande mening som svar på ett tidigare inlägg.

Jag kan inte tänka mig någon kulturutövare som inte vill att deras kulturskapande ska bli tillgängligt för så många som möjligt, och där är gränserna ett hinder ibland.³

² Rapp, Ricciardi, Max & Schaller, Joseph, *Projektpsykologi*. (Lund) 2018. S 14.

³ https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/rapport-fran-riksdagen/offentlig-utfragning-om-sverige-i-det_H00WRFR3/html. Sid 31. Länk inlagd 2018-11-23. Klockan 14.29

Ett konstnärskap handlar om att utmana gränser, vare sig de är egna, politiska, ekonomiska eller nationella. Precis som Ohly antar, vill de flesta konstnärliga utövarare ha möjlighet att sprida sin konst till flera. Ett utbyte blir på så sätt en murbräcka, en möjlighet för konsten och dess utövande. Samarbetet väcker nya tankar och påbörjar en dialog, oavsett språk och nationella identiteter och för mig är det själva tjusningen i ett internationellt samarbete.

2.2. Sårbarhet och kreativitet

I ett utbyte utsätter sig medlemmarna för sårbarhet då personliga och invanda mönster prövas. Mötet innebär att livet plötsligt betraktas utifrån nya perspektiv. Kommunikation och språkförbistring skapar både krockar och kreativa lösningar då arbetslaget tvingas pröva nya medel i sin kommunikation. Att använda kropp, ljud eller papper och penna förvandlar mötet till en långsammare process som kan upplevas både som berikande eller frustrerande. Att på nära håll uppleva olika kulturer, tankesätt, relationer eller lyssna på andra konstnärers tankar och visioner kan på många sätt vara utvecklande för individerna. Deltagarna behöver hitta en samsyn i sina olikheter och normer och att vistas i ett sådant sammanhang kan därför upplevas som både lockande och skrämmande. Ett internationellt samarbete är knappast någon dans på rosor. Det kräver tid, koncentration och uppmärksamhet då risken finns att gruppen skjuter upp problem på framtiden i hopp om att de ska förvinna under resans gång. Olika skav i samarbetet är dessutom svåra att upptäcka, vilket i ett senare skede kan bli problematisk för gruppens stabilitet.

2.3. Mål

- *Att utveckla samarbetsformerna inom internationell scenkonst.*
- *Att med litteratur sammanlänka kunskap med mina och andras insikter, erfarenheter och tankesätt, för att på så sätt utforma nya metoder.*

Jag vill i det här läget klargöra att mitt tidigare arbetssätt som jag själv utgått ifrån inte inneburit misslyckade resultat. Tvärtom har projekten i flera avseenden betraktats som lyckade av publik och recensenter.

Föreställningarna har fått fina omdömen och setts av en stor publik. Pjäserna (det färdiga resultatet) har turnerat enligt plan och budgetposterna har aldrig visat på några röda siffror.

Däremot har den gemensamma resan inte alltid varit enkel. Det handlar inte enbart om ett lyckat slutresultat utan även om gruppens gemensamma resa har varit. Därför vill jag undersöka HUR en balans mellan HUR och VAD på bästa sätt kan uppnås i ett samarbete.

3. Frågeställningar

Huvudfråga

1. *Hur kan nya samarbetsformer inom internationell scenkonst utformas?*

Underfrågor

2. *Hur kan ett arbetslag motverka konflikter och destruktiva strömningar?*
3. *Hur bör medlemmarna samarbeta för att bana väg för det konstnärliga arbetet trots få möjligheter till fysiska möten?*

I mitt arbete har jag försökt att ställa frågor kring hur ett samarbete inom internationell scenkonst kan bedrivas, innan den sceniska processens igångsättning. Frågeställningarna går ut på att ta reda på HUR andra scenkonstnärer samarbetar för att på så sätt skapa en modell. Bör det upprättas policydokument? Vad krävs för att ett samarbete ska lyckas? Hur arbetar andra med mål och vision? Hur bör ansvaret mellan organisationerna fördelas samt frågor kring ledarskap, ansökningar och synen på utvärderingar? Förhoppningen är att ta reda på skillnader eller likheter samt införskaffa material som kan rusta gruppen emot konflikthärdar som påverkar en konstnärlig process eller dess resultat negativt. Om arbetet finner kvalitativa metoder kan både ekonomi, lust och mänsklig energi sparas. Framförallt öppnar det upp för den konstnärliga processen att få verka i lugn och ro.

4. Modeller och begrepp

I mina tidigare arbeten har fysiska möte ägt rum i den absoluta inledningsfasen. I det läget har oftast den konstnärliga processen inte ens påbörjats. När ytterligare gruppmöten uteblir i ett senare skede i processen innebär det att deltagarna tvingas att arbeta var för sig, vilket i sin tur verkar skapa olika slags konflikter i ett senare skede i samarbetet.

Max Rapp Riccardi och Joseph Schaller presenterar följande konflikt kategorier:

Konflikter i projekt uppstår vanligtvis som en konsekvens av att arbetet utförs av många olika parter i organisationen med varierande mål och skiftande tekniska bedömningar. Resultatet blir starkt skilda förväntningar och tolkningar av projektet. Målkonflikter som berör prioriteringar, kostnads – och tidsbedömning är vanliga. Konflikter speglar också osäkerheten i gränsdragningar, främst mellan projektledaren och andra parter vad gäller ansvar, resurser, administration och teknikval. Konflikterna kan sammanfattas i tre kategorier.

- *Målkonflikter.*
- *Gränsdragningskonflikter.*
- *Mellanmänniska konflikter.⁴*

Jag känner igen samtliga kategorier som presenteras av *Rapp & Schaller*. Troligtvis skapas konflikterna av att mina tidigare samarbeten levt med otydliga ramar, osäkra överenskommelser och en allt för svag överblick.

Ett annat troligt motiv kan vara att gruppen inte har avhandlat mål och vision ordentligt, vilket sin tur innebär att olika förväntningar skapas. I de projekt jag har medverkat i har den mesta tiden lagts på att samtala om det konstnärliga resultatet i stället för att hitta överenskommelser för hur vi bäst ska arbeta tillsammans. Om gruppen på allvar inte ägnar tillräckligt med tid åt hur samarbetet ska läggas upp och fördelas skapas blinda fläckar mellan parterna.

VAD och HUR blir på så sätt inte kompatibla med varandra vilket kan skapa förvirring i en senare del av processen. När jag betraktar *Rapp & Schallers* argument inser jag att en del konflikter kunnat undvikas ifall en djupare dialog förts kring förväntningar och normer.

När allas förväntningar inte vädras ut ordentligt kan flera av de konflikter som *Rapp & Schaller* presenterar uppstå under det konstnärliga arbetet.

⁴ Rapp & Schaller. S.32

4.1. Svårigheter i arbetet

När jag listar de förutsättningar som min tidigare modell har erbjudit ser jag hur följande mönster framträder.

- 1. Arbetet har inneburit att jag tagit på mig flera yrkesroller och funktioner samtidigt.*
- 2. Upplevelsen av tidsramen är att den oftast varit för kort.*
- 3. Deltagarna har haft få fysiska möten. Oftast har deltagarna träffats endast en gång innan repetitionsarbetet satt igång.*
- 4. I de flesta fall har mindre fria grupper eller organisationer samarbetat.*
- 5. En del av ansökningarna har till största del skrivits i ensamhet utan att övriga grupper varit delaktiga i skrivprocessen.*
- 6. Mindre eller större konflikter har blossat upp under repetitionsarbetet eller efter premiär.*
- 7. Som regissör och ansvarig har jag känt mig ensam och isolerad under arbetet.*
- 8. Varken utvärderingar eller policydokument har skrivits av grupperna.*

4.2. Ekonomi och kontroll

De konflikter som jag upplevt under själva det sceniska arbetet är framförallt de mellanmänskliga konflikterna samt de så kallade gränsdragningskonflikterna. Ett tydligt exempel är att jag som ansvarig fått ta på mig en alldeles för stor arbetsbelastning. Andra konflikter har skapats på grund av de ekonomiska ojämlikheterna som oftast redan finns inbyggda och därmed skapar en maktförskjutning. I min tidigare arbetsmodell har var part ansvarat för sin egen plånbok, vilket i sig handlar om en försiktighetsåtgärd. Om kvitton eller redovisning inte är korrekta kan det skapa problem för mig som individ i ett senare skede.

Dragan Klaic resonerar på följande sätt kring mindre organisationers svårigheter då de väljer att gå in i ett internationellt samarbete.

*For a small cultural organization, going international almost always causes new expenses, increase the workload and possibly creates tension between the projects at home and the international projects. For a fragile organization, habitually understaffed and overworked, international egagement could be challenging, but the challenge might also turn out to be too much to bear.*⁵

Oförmågan att släppa på kontroll eller delegera vissa uppgifter har för mig inneburit risker för den konstnärliga processen, då koncentrationen splittras upp i mindre beståndsdelar och förgrenas i annat arbete. Ett Internationellt scenkonstprojekt tar, precis som *Klaic* menar, längre tid att odla fram. Det innebär inte enbart ett merarbete kring bidragsansökningar eller det administrativa klustret. Även scenarbetet påverkas då dialogen ofta förs på engelska.

4.3. Kontaktytor

I mindre organisationer är oftast en eller två personer ansvariga för en större del av verksamheten. För att inte det internationella utbytet ska drabba ordinarie verksamhet har jag inom min tidigare organisation (*Teater De Vill*)⁶ löst problemet genom att jag stått som ensam ansvarig för det internationella sidoprojektet. När en arbetsledare tvingas utföra merarbete utöver regin, riskerar kontaktytan med ensemblen med tiden att smalna av, vilket kan leda till en alienering mellan regissör eller övriga deltagare.

Ett *internationellt projekt inom scenkonst* innebär att deltagarna behöver skapa en kvalitativ kontaktyta där tid finns för både umgänge och arbetsdialog. Det som bäst kan beskrivas detta är ett så kallat Johari-fönster.⁷ Modellen är framtagen för att synliggöra hur deltagarna i ett samarbete kan ge och ta emot feedback. Fönstret fungerar som ett pedagogiskt redskap för hur det lättare går att se sig själv i ett samarbete.

⁵ Klaic. S. 71

⁶ *Teater De Vill*. Fri teatergrupp som bildades 1996 och är en av två grupper som driver Scenen Pipersgatan 4. <http://www.teaterdevill.com/teatern><http://www.teaterdevill.com/teatern>
Länk infogat i materialet 2018-12-19. Klockan 23.53.

⁷. En psykologisk modell som beskriver olika sätt att kommunicera.
<https://sv.wikipedia.org/wiki/Johari%C3%B6nster> Länk infogat i materialet 2019-04-17. Klockan 09.06.

För att skapa en kvalitativ arbetsmetod har jag utgått ifrån följande form.

- *Intervjuer*
- *Egna erfarenheter*
- *Litteratur*

5.1. Respondenter

Samtliga respondenter som jag valt att intervjua har enligt mig en djup inblick och erfarenhet när det gäller internationella samarbeten inom scenkonst. Tanken med respondentsamtal är att undersöka skillnader och likheter i våra respektive arbetsmodeller.

Ett personligt möte skapar nyansering och följdfrågor. Dessutom kan samtalen avslöja ifall författare som Dragan Klaić eller Milena Dragisević Sesić⁹ eventuellt kan ha missat perspektiv i sina undersökningar.

På detta sätt hoppas jag att granskningen ska presentera en eller flera nya förutsättningar för kvalitativa samarbetsformer.

För att ytterligare variera perspektiven har jag rest till Kosovo¹⁰ för att på plats intervjua Quendra Multimedias¹¹ konstnärliga ledare Jeton Neziraj som sedan han startade gruppen 2011 redan ingått i ett tjugotal internationella samarbeten.

På samma resa har jag även intervjuat Levend Bicaku som är ytterst ansvarig för *Palme Centret* i Kosovo och som är en av få lokala bidragsgivare som fortfarande ger bidrag till kultur i landet.

⁹ <http://www.culturalmanagement.ac.rs/en/see/cv/milena-dragicevic-sesic>
Länken inlagd i materialet 2019-04-17. Klockan 09.29

¹⁰ *Kosovo*. Omtvistad region i sydöst Europa. Förklarades självständigt 17 februari 2008.
<https://www.google.it/search?q=kosovo&oq=kosovo&aqs=chrome..69i57j0l5.3111j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Länken inlagd i materialet 2018-12-23. Klockan 20.04.

¹¹ Quendra Multimedia. Fri grupp som startades 2002 av *Jeton Neziraj*.
<http://qendra.org/en/about-us/>
Länken inlagd i materialet 2018-12-20. Klockan 00.09

Förutom respondenterna ifrån Kosovo valt att intervjua följande personer ifrån Sverige:

Anneli Strömqvist

(Handläggare för dans med ansvar för Konstnärsnämndens internationella dansprogram).

Ulricha Johnson

(Verksamhetschef för Svenskscen sedan 2015).

Niclas Malmerona

(Före detta generalsekreterare för *Internationella Assitej*. Verksamhetsledare för *svenska Assitej* samt en av initiativtagarna till skapandet av *Bibu*).

Chris Torch

(Konstnärlig ledare för *Timosoara 2021*. Före detta konstnärlig ledare för Intercult, Seas, Black North Seas, initiativtagare för EU projektet Corners mm).

5.2. Litteratur

Den redan skrivna litteraturen är tänkt att fungera som en spegel till den verklighet som kulturutövare utgår ifrån. I ett skrivet material finns mängder med tips, tankar och idéer för hur ett samarbete kan kvalitetssäkras. I arbetet kommer jag framförallt att luta mig emot Dragan Klaic, Milena Dragicevic Sesic och Sanjin Dragojevic¹² som redan tidigare analyserat internationella samarbeten i sina litterära verk.

Eftersom skriften utgår ifrån ett ledarperspektiv fördjupar jag även mig i teamarbete, projektpsychologi, makt och ledarskap. Att ingå i internationella samarbeten innebär att deltagarna tar ett första gemensamt steg ut i det okända.

VAD alla ska göra vet de flesta men HUR (Sander 2017) resan ska utvecklas är betydligt svårare att överblicka. En ledares uppgift är att bistå med karta och kompass, skapa tydliga bilder och mål samt försöka finna lämpliga strategier. Om ledaren i ett tidigt stadium kan visa på groparna i vägen kan resan till målet bli en aning mindre skumpig.

¹² *Dragan Klaic*. Författare till Bl.a. *Resetting the Stage, Mobility of Imagination* samt *The Plot of the Future*. *Milena Dragicevic* och *Sanjin Dragojevic* har tillsammans skrivit boken: *Art management in turbulent times*.

5.3. Intervjumall

Innan samtalen har jag tagit fram en intervjumall med ett antal frågeställningar som jag ansett varit relevanta för researcharbetet. I de flesta fall har mallen skickats ut innan själva mötet. Med tiden har jag valt att förändra en del frågor eller ta bort dem helt.

Anledningen till detta är att jag under arbetets gång velat skärpa vissa frågor emot själva frågeställningen. Mallarna har gett nya erfarenheter och större förståelse för hur viktigt det är att skapa överenskommelser innan ett samtal kan påbörjas.

5.4. Frågor

Frågeställningarna tar upp samarbete, ledarskap, organisation, policydokument, teamarbetet, utvärdering och överenskommelser. Varje intervju har varat mellan 60-80 minuter, vilket inneburit att alla frågor inte alltid hunnits med att besvaras av alla respondenterna.

Tanken med frågorna är att undersöka hur konstnärer arbetar med att bygga upp sina samarbeten i en internationell miljö. Frågeställningarna har även valts ut för att se ifall det går att ta fram en tillförlitlig och kvalitativ mall för internationellt scenkonstsamarbete.

5.5. Överenskommelser med respondenter

Innan samtalen har jag skapat en intervjumall med som de flesta har tagit del av innan. Överenskommelsen innebär att respondenten har kunnat välja anonymitet, vilka samtliga har avböjt. De som velat har först fått läsa igenom frågemallen innan själva samtalet ägt rum. En del respondenter har fått ta del av en sammanställning efter att själva intervjun färdigställts.

5.6. Arbetet med sammanställning av intervjuerna

Intervjuerna med Chris Torch, Ulricha Johson och Niclas Malmcrona har först spelats in för att sedan transkriberas. Eftersom processen tagit tid har jag istället valt en annan metod för Anneli Strömquist, Jeton Neziraj och Levend Bicakus intervjuer.

I dessa fall har jag spelat in samtalet för att sedan välja ut relevant material som sedan transkriberats. Även denna process har visat sig bli tidsomfattande.

5.7. Transkriberingsprocessen

Transkriberingen har framförallt handlat om att få fatt i en tydligare bild av intervjuerna. Processen har bättre hjälpt mig förstå hur jag valt att ställa frågorna och vilka konsekvenser som skapats under själva samtalet. Arbetet med att skriva ned materialet har gett mig en tydligare inblick av själva innehållet. Tack vare transkriberingen har jag kunnat förstå att jag brustit i de första samtalen då jag inte ställt tillräckligt med följdfrågor. Processen har gett mig en större förståelse av att exempelvis att ha övriga samtal i en lugnare miljö.

6. Redovisning av undersökning

Samtliga respondenter som ingått i undersökningen har pekat på vikten att ha fysiska möten innan själva scenkonstarbetet sätter igång. Flera av dem har också poängterat att ansökningsarbetet bör göras tillsammans med andra deltagare och inte var för sig.

Samtidigt visar respondenterna en förståelse för att det inte alltid är möjligt på grund av tidsbrist eller ekonomiska trångmål. *Anneli Strömqvist* resonerar på följande sätt.

*Ekonomi och tid är oftast de två stora orsakerna till att parterna inte har möjlighet att träffas i den utsträckning som de skulle behöva.*¹³

Att mötas är med andra ord A-O för att gruppen ska få till ett kvalitativt samspel mellan varandra. Dessvärre är det inte alltid genomförbart. Jeton Neziraj menar att det ändå går att samverka kvalitativt utan fysiska möten eller göra ansökan tillsammans men att det inte är optimalt. Andra respondenter kan absolut inte tänka sig att göra ett ansökningsarbete utan att samtliga samarbetspartners är med i skivprocessen.

Så här beskriver Niklas Malmcrona ifrån Assitej sitt sätt att närma sig sina samarbetspartners.

Vi har alltid försökt att göra ansökningar tillsammans med de samarbetspartners vi har. Det är inte så att jag eller vi skriver en ansökan och säger att nu gör vi såhär. Vi har alltid ställt krav på att motpartnern aktivt är med och försöker att formulera sig. Ofta är det ansökan som ligger till grund eftersom vi annars har svårt att genomföra något.

¹³ Intervju. 2018-12-06. *Anneli Strömqvist*. Konstnärsnämnden.

När vi hade det där längre projektet med Sida pengar i Afrika åkte jag ned till ett stort möte i Zimbabwe där vi ägnade en hel vecka åt att formulera oss kring vad vi ville göra. Då var det folk ifrån tio till tolv länder med två ifrån varje land. Det krävdes att vi hade en projektbeskrivning, en målsättning och en plan för det här.¹⁴

Enligt Malmcrona är det av största vikt att parterna kan ställa frågor, motfrågor, få möjligheter att väga för och emot för att tillsammans räta ut olika frågetecken. På samma sätt resonerar Neziraj men att nöden ibland inte har någon lag.

Framförallt handlar det om att alla deltagare får möjlighet att se varandra i ögonen. Möten skapar dialog, en första test där kompromisser och överenskommelser kan skrivas in i en gemensam ansökan. Men om det nu inte går behöver gruppen ändå finna andra sätt att föra samarbetet framåt.

Jeton Neziraj resonerar kring skillnaderna mellan fysiska möten och Skype-möten.

We have a lot of physical meeting but it also happened that we don't have the time to apply or we don't have the money to meet. And then we are forced to have Skype meetings and that's a problem. You end up in proposing things and making compromises and you are not really controlling the project. You are not aware of if someone really want to be in the project or if there are in the project for the money or new network so you really don't know. But in a physical meeting you can build and discuss and you know in what direction people are hedding. When you just read papers. Like 20-30 pages whit goals and other stuff that someone has written you get bored and just say fuckit. You just don't have that much time.¹⁵

Små organisationer ifrån exempelvis Balkan har inte alltid råd att resa till sina partners. För en svensk organisation kan 300 Euro te sig som en liten summa men för en liten grupp ifrån Makedonien är det något helt annat enligt Neziraj.

Detta leder till att vissa organisationer därför väljer billigare alternativ som inte alltid är optimalt.

¹⁴ Intervju 2018-11-08. Niklas Malmcrona. Verkställande ledare för Assitej. Stycket är något omarbetat ifrån transkriberingen av intervjun.

¹⁵ Intervju 2018-12-13. Jeton Neziraj. Konstnärlig ledare för Quendra Multimedia i Kosovo

Lite senare i intervjun resonerar Neziraj på följande sätt:

When you have skype meeting you are more polite and here in Kosovo I have million things to do with application, meetings... But if you are here with me I have to take care of you. We have to discuss. We have lunch, we talk and then it's up to you if you want to participate or not but we are here together. Skype is a little bit more official but here I see you. I get a question, I get inspired of you.¹⁶

Enligt Neziraj uppstår det en officiell känsla av artighet i stället för en personlig kontakt när parterna använder sig av virtuella möten vilket sannolikt innebär att samtalet blir avpersonifierat. Ett virtuellt-möte tenderar dessutom att bli betydligt kortare eftersom andra arbetsuppgifter väntar och därmed riskerar att stressa det virtuella mötet till ett snabbare avslut menar Neziraj.

6.1. Kraften i mötet

I samtalet med Chris Torch får jag ytterligare en fördjupande förklaring till varför personliga möten är så viktiga.

Det är många som har försökt att arbeta med internationella projekt, speciellt nu för tiden, virtuellt med Skype och andra medier men det fungerar bara ifall man verkligen har en stark relation ifrån början. Då kan man arbeta på det sättet men det är bra ifall du har en del respengar i början. Se till att få till partnerskapande möten. Att skapa tid både för det sociala och arbetsmässiga. I rummet kan man prata igenom saker, ge uppdrag och följa upp. Man kanske sitter och pratar för att nästa dag komma på att man glömt något viktigt. Då finns möjligheten att få till en ny konversation. När man arbetar internationellt träffas man för sällan! Så mötena måste läggas upp ganska tydligt.¹⁷

Torch menar att deltagarna bör ses så ofta som möjligt för att kunna skapa en pakt samt att få tid för att vända och vrida på olika situationer och frågor. Endast om relationen redan finns går det att skriva ansökningar var för sig menar han. Jag läser även in att Torch underförstått menar att mötet bör pågå under flera dagar för att möjliggöra de bästa förutsättningarna. Denna tanke kräver givetvis en god ekonomisk grund hos samtliga organisationer som medverkar i projektet.

¹⁶ Intervju 2018-12-13. *Jeton Neziraj*. Konstnärlig ledare för Quendra Multimedia i Kosovo

¹⁷ Intervju 2018-11-08. *Chris Torsh*. Grundare och tidigare konstnärlig ledare för InterCult.

Anneli Strömqvist funderar i liknande banor som Torch men har kanske en mer balanserad syn på fysiska mötens vara eller icke vara med tanke på tid och ekonomi:

Man kan nog aldrig ses för mycket tänker jag. Men det är också en budget fråga. Det är pengarna som är det stora problemet.¹⁸

Det är med andra ord inte alltid genomförbart att få till flera fysiska möten under ett samarbete. Trots att samtliga respondenter är medvetna om att virtuella kontakter inte är ultimata väljer vissa respondenter att gå denna väg.

6.2. Om policydokument

I en av frågorna tas värdet av policydokument upp och här skiljer sig respondenterna åsikter och tankar rejält över den skrivna textens betydelse. Svenskar verkar i allmänhet ha en mer accepterande syn på dokument än respondenterna ifrån Kosovo som mer verkar se policies som en belastning, snarare än som ett komplement eller vägledning.

I vissa fall har gemensamma dokument inte alls skrivits men efter Metoo-rörelsen¹⁹ har något hänt då allt fler funderar eller inlett ett arbete med att ta fram dokument. Jeton Neziraj resonerar på följande sätt kring den skrivna textens betydelse:

There should be more trust and more way to get to know each other than its become more easy. That's why I think it's important to share the same vision, ambition and value. But if you don't have the trust you need all the papers for holding the partnership together. It will remain a paper-project. It would produce a lot of papers but not art and quality. I think we need less papers and more exchange and real human being discussion. We are feed up of all the papers. There are lot of partnership that produce papers but not artistic quality.²⁰

Neziraj anser även att den bästa tänkbara utvärderingen är att skapa kvalitativ konst. Ser publik och recensenter hög kvalitet sprids budskapet. Även Levend Bicacu befinner sig på samma linje då han anser att papper riskerar att dränka de mindre organisationer i merarbete.

¹⁸ Intervju. 2018-12-06. Anneli Strömqvist. Konstnärsnämnden.

¹⁹ <https://sv.wikipedia.org/wiki/Metoo>

Länken inlagd 2019-12-25 klockan 18:12. Metoo rörelsen skapades ursprungligen för att uppmärksamma hur omfattande sexuella trakasserier är emot kvinnor.

²⁰ Intervju 2018-12-13. Jeton Neziraj. Konstnärlig ledare för Quendra Multimedia i Kosovo

Konstnärer bör arbeta med de som de är bra på och inte med blanketter. Anneli Strömqvist funderingar går däremot i helt andra banor.

Man kan bara le åt den här myndigheten. Vi gillar policydokument och det kanske beror på att vi inte har haft så många tidigare och numera har skapat väldigt många. Jag tänker att de ska göra nytta när de väl är på plats. Att man på något sätt säger att så här vill vi göra. Att man uttalar sina förväntningar och värderingar. Att man lägger upp dem på bordet även om det blir en himla massa saker att tala om. Jag tycker ändå att det är fint tänkt att man har policy som en hjälp på vägen. Ett samarbete ska vara ömsesidigt. Det handlar inte om att någon i gruppen ska förstå en annan enbart, utan att alla ska kunna respektera varandra på lika villkor. Det kan bli problematiskt ifall vi utgår ifrån att alla är så globala och att vi tänker likadant. Det är inte så även om det ser ut så på det yttre. Det går ut på att skaffa sig en gemensam plattform att utgå ifrån för att minska friktioner och olyckor på vägen.²¹

För att söka efter en kanske mer balanserad tankegång vänder jag mig till det samtal jag haft med Chris Torsch som presenterar en mer beskrivande tanke. Så här resonerar han kring sitt arbete med projektet Corner²² som han tidigare varit huvudansvarig för.

Vi talar om samarbete över gränser med medlemmar som inte har den administrativa stringensen och förmågan som... som är svenskt och nordiskt. Gör man ett projekt i Sverige så måste man ha alla de här sakerna men jag är inte säker på att projekten blir bättre för det? Men när alla förväntar sig att det ska finnas ett antal policy dokument och handbok om samarbetet så måste man nog ha det. Om det inte finns så skapar det en oro. Men om man försöker att föra in ett sådant dokument i Balkan, då blir de bara förvirrade och börjar diskutera ordföljderna i beskrivningen istället för att själva.²³

Torch argumentation visar på de svårigheter som kan uppstå i ett internationellt samarbete. I vissa intervjuer går det att skönja att muntliga och skriftliga överenskommelser kan upplevas som lika bindande. Dokumentskapande upplevs stjälja för mycket tid av den konstnärliga processen som redan anses stå under ett hårt tryck.

Olika syn på myndighetskontroll går att spåra samt att processen hos vissa ses som sekundär då det konstnärliga slutresultatet är ett primärt mål för samarbetet.

²¹ Intervju. 2018-12-06. Anneli Strömqvist. Konstnärsnämnden.

²² <http://www.cornersofeurope.org/>

Länken inlagd 2018-12-24. Klockan 17.21

²³ Intervju 2018-11-08. Chris Torsch. Grundare och tidigare konstnärlig ledare för InterCult.

6.3. Det pågående tysta arbetet

Ett fysiskt möte erbjuder deltagarna att i lugn och ro få presentera sina tankar, visioner, konstnärlig syn, förhoppningar och värderingar. Samtal om bidragsgivarnas frågor kan avslöja svårigheter redan på ett tidigt stadium menar flera respondenter. Att få möjlighet att betrakta kroppsspråk eller lyssna till tonlägen är ett bra sätt att värdera själva situationen. Ulricha Johnson ifrån ScenSverige uttrycker sig på följande sätt.

Innan man lägger ned allt för mycket energi, passion och kärlek, arbete och pengar. Så är det jätteskönt att känna att det klickar eller att det inte klickar eftersom projekten också är utbyten. Det ska finnas ett mervärde i det vi gör tillsammans. Och om man då inte ens gillar varandra... då kommer känslan inte heller att ta oss vidare senare... Om det är dåliga vibbar redan ifrån början.²⁴

Med andra ord är fysiska möten av största vikt för ett samarbete då parterna får en chans att på allvar få lära känna varandra och samtidigt undersöka sina känslor för övriga deltagare.

6.4. Vem är teamet?

Att ingå ett internationellt samarbete innebär att ett gemensamt team måste skapas och att arbetet och kommunikationen fungerar effektivt mellan de olika delarna. Hur teamet uppstår och bör fungera har respondenterna delade meningar om. Niclas Malmcrona menar att det är beroende på olika situationer som skapar ett team.

Det är jätte olika. Det beror på. Ibland initierar vi själva. Jag och Assitejs styrelse. Initierar ibland projekt eller... eller kommer på projekt eller det här vill vi göra... Ibland är det medlemmar. Svenska teatrar eller enskilda som kommer och säger att det här skulle jag vilja göra eller det här skulle vi vilja göra. Då får man värdera det. Är det något som är intressant? Är det något som gagnar... fler?²⁵

Frågeställningen pekar ut en del problem. Vissa länder har en fast ledarhierarki, vilket innebär att det ibland uppstår svårigheter. Ulricha Johnson menar att det är ibland är svårt att förstå vem som egentligen bestämmer.

²⁴ Intervju 2018-11-09. Ulricha Johansson. Verksamhetsledare för ScenSverige

²⁵ Intervju 2018-11-08. Niklas Malmcrona. Verkställande ledare för Assitej

Onödiga turer riskerar därmed att stjäla energi och tid ifrån partnerskapet, vilket kan leda till tillitsförlust i samarbetet.

Det kan vara svårt att gå in och arbeta platt i exempelvis Ryssland. Vi skickar ett antal pjäser på engelska till dramaturgen som vi känner att vi har bra kontakt med och som vi litar på. Sedan får vi inga svar och då visar det sig att dramaturgen inte kan fatta några beslut för det måste chefen göra. Vi tror att chefen inte är så bra på engelska och inte läser pjäserna och därför inte kan säga vilken han tycker är bäst, och därför sitter dramaturgen och får en massa mail ifrån oss.²⁶

Att veta vem som är med i teamet är viktigt då deltagarna behöver kunna vända sig till rätt person i vissa specifika frågor.

Jeton Neziraj resonerar på följande sätt.

The best is to match the size of your organization with your partners. As soon as you have a bigger partner it can be some complications because the big theatre has huge structures. They don't know how to delegate this type of cooperation with a small group from Kosovo. It's better to find one organization in the same level. That's a good start. The second thing is that they should be interested to produce something. Not only interested about the money but to produce and be interested to have a cooperation. And even better if they are finding the topic of Kosovo interesting. To see us as a potential cooperator and that both are treating each other as real partners and not only as a tool. With dignity.²⁷

Det kan ibland bli svårt för en liten grupp att arbeta med en större organisation eftersom den större har svårigheter att delegera arbetsuppgifter samt att lojaliteten till själva projektet inte alltid infinner sig hos de som är ansvarig. En liten grupp som Quendra Multimedia sätter hela sin existens på spel vid varje nytt projekt.

Stora organisationer kan däremot sprida riskerna på flera projekt samtidigt vilket inte innebär liv och död på samma sätt. Förhållandet som skapas kan därför komplicera samarbetet på flera plan menar Neziraj.

²⁶ Intervju 2018-11-09. *Ulricha Johansson*. Verksamhetsledare för ScenSverige

²⁷ Intervju 2018-12-13. *Jeton Neziraj*. Konstnärlig ledare för Quendra Multimedia i Kosovo

6.5. Ledarskap

Även kring synen på ledarskap har tankarna skilt sig. Samtliga som intervjuats anser att samsyn är viktigt för trovärdigheten men att det är okej att hierarkiskt fördela en del av rollerna som exempelvis de konstnärliga. Neziraj förespråkar att en av organisationerna borde ta ett huvudansvar för projektet. På denna punkt står han ensam. Enligt honom kan chanserna öka för projektet att leva vidare efter uttalad deadline. En huvudorganisation kan driva arbetet vidare emot festivaler eller en förlängd turné till andra länder. I annat fall är risken att projektet hamnar mellan stolarna efter premiär eftersom ingen av parterna orkar eller vill bära på ansvaret för projektets fortlevnad. Niklas Malmcrona reflekterar på detta sätt kring sina egna erfarenheter som ledare.

Vi kommer inte med någon som åker första klass och bor på lyx hotell och sedan åker iväg och håller en workshops. Utan då umgås man också utan för själva arbetet så det är såklart så att man överför sina värderingar och synpunkter.²⁸

Enligt honom är det viktigt att en ledare föregår med ett gott exempel. Att visa hur en ledare bör agera och uppträda i andra länder är att sprida ett svenskt synsätt på ledarskap. Ulricha Johnson för SvenskScen menar att det inte är rätt för en annan ledare att tala om för andra hur de ska agera. Även hon menar att vi svenskar bara kan försöka att föregå med gott exempel genom att visa på sunda värderingar och god ledarstil. Exempelvis bör ledaren visa på stöttning eller tydlighet. Så här reflekterar Johnson om skillnader kring ledarskap som hon då och då stöter på.

Jag tror att det är svårt att berätta för ryssar eller georgier eller kineser att det arbetar hierarkiskt och ojämlikt. Då tror jag inte att vi kommer att ha någon personkemi efter att jag har sagt det. Sådant är ju outtalat och därför tror jag att det är viktigt att som jag, när någon skickar jättesura mail, så får jag prata med min personal och förklara.²⁹

Med andra ord finns en risk för att svenska kulturdeltagare stöter på olika ledarstilar då de representerar sin grupp än vad de vanligtvis är vana vid. En svensk ledare bör vara vaksam och gå in och stötta där det behövs. För en svensk ledare kan det vara bra att känna till olika ledarstilar för att på bästa sätt hantera problem som uppstår i arbetet med internationella

²⁸ Intervju 2018-11-08. Niklas Malmcrona. Verkställande ledare för Assitej

²⁹ Intervju 2018-11-09. Ulricha Johansson. Verksamhetsledare för ScenSverige

kulturutövare. Hårda ledarstilar kan upplevas som kränkande för svenska deltagare som inte är vana vid den typen av ledarstil menar Jonson.

6.6. Metoder & mallar

Samtliga respondenter anser att det inte finns en metod att tillgå när det gäller internationella samarbeten. Under samtalen kommer det ändå upp kvalitativa tankar som respondenterna delar med sig för HUR det kan samarbetas mer kvalitativt inom kulturen.

Levend Bicacu som är verksamhetsledare för Olof Palme Center i Kosovo menar att en metod skulle kunna vara att förena samtliga kultur, demokrati och rättighetsorganisationer i ett land.

Bicacu anser att en gemensam organisation skapar en starkare pakt. De fria grupperna i Kosovo är för små och sårbara för att arbeta självständigt. Enligt honom är det en bara tidsfråga innan de tvingas stänga ned. Intresset ifrån samhället är för svalt menar han och därför har grupperna svårt att höras i media bruset.

Ett samarbete skulle kunna gå ut på att fria grupper översätter rapporter till en konstnärlig kontext som organisationer för mänskliga rättigheter tar fram. Bicacu anser att mindre organisationer borde samarbeta i hela Europa. Om mindre organisationer talar med samma röst blir deras frågor tagna på större allvar. Han resonerar kring ett holistiskt publikt medlemsstöd som borde upprättas. En gemensam samhällsunion som driver demokrati, jämlikhet och frågor kring mänskliga rättigheter kan bli vara en tålig motkraft emot hotfulla vindar.

Under samtalet med Anneli Strömqvist resonerar hon ifall inte grupperna borde använda sig av olika flödesscheman? Deltagarna borde sätta sig ned och besvara frågor i flöde som går ut på att undvika framtida konflikter samt minimera att uppgifter hamnar mellan stolarna.

Mer ett flödesschema... Är projektet internationellt? Om du svarar ja fortsätter du att ställa två nya frågor och svarar du ja så går du vidare på en linje. Är det ett europeiskt land... Ja eller nej. Okej. Nej. Afrika. Ja då behöver vi visum. Ligger konsulatet i samma stad som du befinner dig? Ja eller nej. Nej. Och så vidare. Ja du är väl ute efter något nytt? Om vi behöver ett VISA hur lång tid tar det? En månad, tre eller sex?³⁰

³⁰ Intervju. 2018-12-06. Anneli Strömqvist. Konstnärsnämnden.

Det är med andra ord är det ett detektivarbete som hon förordar är att gemensamt söka svar på frågor. I ett flödesschema kan frågor kring norm, traditioner och kultur sprängas in, vilket möjliggör för deltagarna att lära känna varandras likheter och olikheter.

7. Diskussion

Jag har i mitt researcharbete försökt att ta reda på om det går att finna nya kvalitativa former för internationella samarbeten inom scenkonst. Det finns redan skrivna modeller som går att implementera i konstnärliga processer. SIDA³¹ har exempelvis tagit fram en möjlig modell som kallas för LFA-analysen och som går att ladda ned ifrån deras hemsida.

Stegen i LFA-analysen

LFA metoden innehåller nio olika steg*:

- 1) Analys av projektets *kontext* (sammanhang/omvärldsanalys)
- 2) *Intressentanalys*
- 3) *Problemanalys/Situationsanalys*
- 4) *Målformulering*
- 5) *Aktivitetsplan*
- 6) *Resursplanering*
- 7) *Indikatorer, mått på måluppfyllelse*
- 8) *Risikanalys*
- 9) *Analys av förutsättningar för måluppfyllelse*

De olika analysstegen görs *inte* i en tät nummerföljd, ett efter ett, för att sedan vara avklarade. Varje steg kan behöva revideras och anpassas under analysens gång. Analysen, de olika stegen, måste anpassas till varje situation/projekt/program. Det är inte nödvändigtvis så att alla steg *alltid* måste genomföras och/eller ens bör gås igenom av alla parter.³²

Jag ser analysen som kvalitativ och tillförlitlig eftersom den går att implementera på både nationella och internationella samarbeten. Även Dragan Klaić och Milena Dragicević Sesić rekommenderar kvalitativa vägar för hur ett samarbete kan utföras.

³¹ SIDA är en statlig myndighet som arbetar på uppdrag av Sveriges riksdag och regering för att minska fattigdomen i världen. <https://www.sida.se/Svenska/Om-oss/vart-uppdrag/>
Infogat material 2019-01-01 Klockan 15.07.

³² The logical framework approach (LFA). SIDA. En målstyrd projektplaneringsmetod, <https://www.sida.se/contentassets/ab81c89c13744774982c39c98c04165d/12877.pdf>
Infogat i materialet 2018-12-23. Klockan 20.24.

En viktig lärdom i mitt undersökande arbete är Dragicevic-Sesic råd om att grupperna bör utbilda varandra för att stärka varandras organisationer. Även Klaic visar på flera kvalitativa förslag som internationella samarbeten kan utgå ifrån.

En av de viktigaste tankarna är att grupperna först bör sondera sina gemensamma resurser. Undersökningen har möjliggjort ett fördjupande i den rika mångfald som redan är skriven genom att jag fått ta del av andras konstnärers metoder och mallar. Jag ser inga problem med att det skapas ytterligare en mall eftersom den går att använda som ett komplement till redan är framtagna modeller.

7.1. Några aha-upplevelser

Att skriva gemensamma ansökningar prövar teamet och öppnar upp för en gemensam *Arena*. Planering kring gemensamma uppgifter, workshops, utbildningar, sceniska övningar och intervjuer stärker gruppen i HUR arbetet ska utföras.

Jag anser att samtliga deltagare ska arbeta på golvet redan i ett tidigt stadium samt att gruppen bör utbilda varandra i deras respektive expertisfält för att på så sätt öka kunskapsnivån för det kommande arbetet.

Att sondera gemensamma resurser kräver transparens och tillit. Samtliga deltagare behöver förstå att resurssonderingen handlar om att stärka möjligheterna för ett kommande ansökningsarbete. Bidragsgivarnas frågor skapar motstånd och tvingar deltagarna till ett större ansvar i själva nuet.

Resurser är inte enbart ekonomiska, vilket många tenderar att glömma, utan inbegriper exempelvis kunskap nätverksbygge, teknikkunskap, språk, arbetstimmar, transportmöjligheter, externa mecenater, dolda sceniska talanger, politiska erfarenheter och mycket annat. Görs ett sonderingsarbete på rätt sätt kan det ge ekonomiskt stabilitet i slutändan.

I kapitlet: *Where and how to start?* ger Dragan Klaic följande råd för att ett samarbete ska kunna påbörjas adekvat.

*Better not to start with worries about money, but first seek to clarify the purpose and set some strategic direction on the basis of aspirations and resources available. If there is a proper strategy, funding could ultimately be secured, but funding itself should not be the primary consideration.*³³

Om teamet inte diskuterar arbetet adekvat riskerar mötet att bli ineffektivt. Tid är en dyrbar tillgång och samarbetet mår bra av att ta fram kvalitativa checklistor med ett tydligt upplägg inför varje möte.

7.2. En möjlig färdväg

Nedan följer en kortare beskrivning av vad undersökningen kommit fram till. Följande färdväg listas i punktform för HUR ett internationellt scenkonstsamarbete kan utföras.

5 viktiga punkter för ett kvalitativt samarbete

1. Varje fysiskt möte bör ta fram en tydlig plan inför varje sammankomst för att effektivisera tid samt för att erbjuda kvalitativa och tydliga riktlinjer.
2. En ordentlig resursinventering bör göras innan den gemensamma ansökningsprocessen igångsätts.
3. Samarbetet bör skapa en rättvis arbetsfördelning oavsett ekonomiska insatser.
4. Varje deltagare bör ha som mål att skapa en god balans mellan den konstnärliga processen och kringarbetet.
5. Teamet bör närvara på minst tre sammankomster innan det sceniska arbetet påbörjas.

³³ Klaic, Dragan. *Mobility of imagination*. (Ungern2007) S.69

Tillvägagångsätt – för samtliga grupper innan det första fysiska mötet.

6. Skicka frågor, potentiella bidragsgivare samt schemaförslag till dina partners i god tid innan ni har ert första möte.
7. Sök stöd för tre fysiska möten samt en längre utvärdering. Kräv att samtliga i teamet medverkar. Skjut hellre på projektet ifall inte alla kan närvara.
8. Se till att utforma ett genuint frågebatteri som du behöver få svar på. Det är viktigt att du är väl förberedd innan mötet.
9. Skapa dig en tydlig bild av de samarbetspartners du eventuellt ska arbeta med.

Första arbetsmötet. Vilka är vi?

Det första mötet bör hållas under minst tre dagar.

Dag 1.

1. Inled med att göra en resursinventering. Ekonomi, teknik, kunskapsexpertis, IT, hemsida, marknadsföring, arbetstimmar, nät-verkande mm. En gemensam resursbank höjer aktierna för kommande bidragsansökningar.
2. Undersök vilka gemensamma samarbetsfält som kan spara tid och ekonomi.
3. Utse en huvudansvarig grupp för projektet som har till uppgift att sondera festivaler och framtida fortsatta möjligheter för den konstnärliga produkten.
4. Utifrån resurser och tid. Fördela arbetsbördan på samtliga parter. Se till att det blir rättvist fördelat. Avlasta de personer som ska ingå i den senare delen då det sceniska arbetet sätts igång.

5. Gå igenom en SWOT analys.³⁴ Vilka risker behöver gruppen tänka på? Vilka risker och styrkor bör skrivas in i ansökningarna mm. Skapa en gemensam karta kring styrkor, svagheter, hot och möjligheter.

Dag 2.

6. Gå igenom Vision, mål, organisation, inre och yttre kommunikation, resurser och genomförande. (Sander 2009). Glöm inte att tala om dina behov och förväntningar. Arbetet tar minst en heldag *om* deltagarna förberett sig väl innan mötet.

Dag 3.

7. Erbjud en eller två workshops som tar upp värderingar, etik, moral, traditioner. Det kan vara att gruppen besvarar ett flödesschema eller att deltagarna intervjuar varandra. Arbeta tillsammans på golvet oavsett vilken roll deltagarna har i projektet.
8. Sondera samtliga lokala, internationella och nationella bidragsgivare. Se till att ha med egna ansökningar till mötet för att diskutera frågeställningarna.
9. Skapa policydokument. (Även om vissa respondenter inte anser det som nödvändigt). Min övertygelse är att policydokument skapar en möjlig och kvalitativ värderingskompass.

Andra mötet - Gemensamt arbete kring bidrag och utbildning.

1. Grupperna går igenom och skriver samtliga ansökningar tillsammans.
2. Teamet arbetar på golvet. Utbildningsworkshops hålls där samtliga medverkar.
3. Under andra mötet tydliggörs teamet samt de roller som varje deltagare innehar. Namnen listas och samtliga medverkar i ett tredje möte som sker strax innan repetitionsarbetet.

³⁴ Namnet SWOT kommer från orden "Strengths", "Weaknesses", "Opportunities" och "Threats") är ett företagsekonomiskt planeringshjälpmedel där man försöker finna styrkor, svagheter, möjligheter och hot vid en strategisk översyn. <https://sv.wikipedia.org/wiki/SWOT-analys>
Infogat i materialet 2019-04-17. Klockan 22.16

Tredje mötet - En gemensam syn på den konstnärliga processen?

1. Ha ett första utvärderingsmöte och se till att teamet hittar samsyn. Balansera upp ett eventuellt frånfall av en slututvärdering.
2. Samtala om konstnärliga värderingarna, tid, schema, sceniska överenskommelser, beteende, förväntningar och risker som kan störa det konstnärliga arbetet.
3. Regissören har sin konstnärliga presentation för alla i teamet och inte enbart för skådespelarna.

Det tredje mötet bör vara i direkt anslutning till starten av det sceniska arbetet för att alla i teamet ska kunna få samma bild av det konstnärliga arbetet på scenen.

Vikten av en utvärdering

Min erfarenhet är att utvärderingsarbetet ofta är det första som får stryka på foten då bidragen inte ger tillräckligt utdelning. Det kan vara svårt att få till gemensam tid och engagemang för ytterligare ett kostsamt möte men mötet bör ses som en viktig del redan i ett inledande skede av processen.

I samtliga ansökningar ska fysiska möten samt en längre utvärdering skrivas in som en viktig komponent. Aktiviteterna ska i ett tidigt stadium schemaläggas. Jag instämmer med *Neziraj* att den bästa utvärderingen är den konstnärliga kvaliteten. Samtidigt är resan till slutresultatet minst lika viktigt för att deltagarna kvalitativt ska orka driva projektet framåt.

7.3. Att utforska makten

I ett inledande skede behöver parterna kompromissa. Processen kan bli smärtsam då orättvisor och skillnader synliggörs. Samtidigt är det viktigt att våga tala om det obekväma. Att arbeta på golvet med övningar kan skapa nya vägar in i känsliga dialoger. Samarbetet kan även välja att ta in externa workshopsledare som arbetar med känsliga frågor.

I min tidigare arbetsmodell har jag ofta duckat för att ta upp känsliga ämnen eller tagit över kommandot fullständigt. I den nya modell som presenteras är det tänkt att samtliga i teamet samtalar utifrån ett jämlikt perspektiv.

8. Avslutning och framåt

I slutändan är det kanske de små sakerna som avgör? Hur deltagarna kommunicerar skapar mycket av själva samarbetet. Att gruppen gör aktiviteter tillsammans bygger upp teamet. Det kan exempelvis handla om in och utcheckning vid varje möte, gemensamma promenader och uppvärmningar eller att deltagarna gör mat åt varandra. Samtidigt spelar det ingen som helst roll hur många aktiviteter som schemaläggs ifall själva grunden saknas. Huvudmålet bör i första hand vara att tydliggöra vision, mål, organisation, resurser, kommunikation och genomförande för att kvalitetssäkra den konstnärliga processen.

8.1. Tre är en gyllene regel

Det går såklart att genomföra överenskommelser via skriven text men problemet är att kommunikationen blir ett platt sätt att föra dialog på. Förväntningar, misstankar och missförstånd behöver klaras upp innan den konstnärliga processen på scenen kan påbörjas.

I boken Ledarskapsmodellen resonerar Gerry Larsson, Josi Lundin och Ann Zander på följande vis kring konflikter.

*Konflikter är ett naturligt förekommande inslag i grupper och organisationer. De innebär inte bara inte bara risker, trots att ordet konflikt har en negativ klang för många människor. De ger även möjligheter till utveckling om de hanteras på rätt sätt. Annars kan de lätt eskalera.*³⁵

Få fysiska möten kan ses en enkel och billig lösning men i slutändan kan det bli kostsamt för samarbetet. Deltagarna behöver skapa samsyn kring mål, vision, ekonomi, kommunikation, organisation och genomförande för att tiden inte ska luckra upp tydligheten. Frånvaron av att inte se varandra i ögonen skapar med tiden nya samarbetstolkningar. Det behövs även mod för att gå igenom normer, traditioner och värderingar.

³⁵ Larsson, Gerry, Lundin, Josi, Zander, Ann, *Ledarskapsmodellen* (Polen 2008) S. 51

Tre fysiska möten kan betraktas som ekonomiskt kostsamt men bör ses som gyllene regel att eftersträva om teamet på allvar ska hitta till en tillit som krävs för att kvalitetssäkra en konstnärlig process. Att varje internationellt samarbete bör gå igenom en SWOT-analys känns som en självklarhet men troligen är det många grupper som väljer bort eller inte alls tänker på kartläggningen.

Varje ledares bör ha som målsättning att ta fram en kvalitativ plattform där analysen ingår för att sedan lyssna på sina medarbetares tankar och känslor.

Leadirship is exercised by listening, chatting and pying attention to followers, bringing them to the fore and acknowledging them. At the same time, there is a danger of too much emphasis on the prescence of manegers and of colleagues linking to their self-estem their manager's ability to listen (ibid, p. 51).³⁶

8.2. Kasta av dig hjälteglorian

Lars Lindkvist har skrivit ett kapitel i boken ”*Perspetives on cultural leadership.*” som fått namnet ”*Leading cultural organisations: from leadership*”. I boken ger han sex lektioner som kulturledare bör ta fasta på. *Lindkvist* menar att en ledare behöver vara en god lyssnare men samtidigt inte knyta sina medarbetare allt för nära sig själv i form av överdriven vördnad och respekt annars riskerar lyssningen gå förlorad och därmed skapa destruktiva tendenser i samspelet.

Enligt *Lindkvist* bärs många konstnärliga ledare upp av en romantisk bild då det finns något mytomspunnet som vilar över en konstens ledare. Den tysta överenskommelse som skapats är något som gruppen trivs med. Men när en regissör uteblir, blir stressad eller inte längre kan har tid att stötta kan fallet bli stort. Därför förordar jag att teamet utgår ifrån ett jämlikare förhållande där alla i teamet är delaktiga i besluten.

En ledares ansvar är tydliggöra sina kommunikativa redskap. Speciellt om denne bär på andra arbetsuppgifter utöver sitt ledarskap. Detta gäller inte enbart för en ledare utanför för hela den nationella scenkonsten.

³⁶ Lindkvist, Lars, *The Fika Project Perspectives on Cultural Ledarship* (Litauen 2016) S. 119

Sverige är idag ett mångkulturellt samhälle. En stor del av vår befolkning bär på helt andra normer, värderingar och syn på livet än vad de flesta kulturutövare är vana att möta. Att exempelvis skapa projekt i en mångkulturell förort kräver idag ett helt annat tillvägagångssätt. Konstnärer behöver sondera och lyssna för att påbörja ett nytt *Arenabygge* tillsammans med sin publik, både på nationella och internationella planet.

Om scenkonsten vill överleva och ses som en viktig kugge för samhällsbygget måste scenkonsten våga söka upp nya publikgrupper. Internationella samarbeten kan idag liknas vid ett konstnärligt projekt i en av våra segregerade förorter. För att lyckas skapa intresse behövs nya mallar tas fram som fungerar utanför Stockholms innerstad.

Scenkonsten behöver hinna ikapp den mångfald och snabba utveckling som just nu sker i samhället. Kanske behöver konsten ta en titt på redan existerande mallar som tagits fram i arbetet med internationella samarbeten och i deras möten med nya publikgrupper? Kanske behövs det satsas på fler internationella samarbeten för att väcka ett intresse?

Scenkonsten måste våga ta fram nya berättelser om andra människor. Arbeta för att utbilda utomnordiska skådespelare på sina konstnärliga högskolor. Konsten har en lång och smärtsam process framför sig. VAD som ska göras är de flesta redan medvetna om. HUR arbetet ska utföras råder det delade meningar om. Jag avslutar med *Susan Wheelan* reflektion om konflikter som en nödvändighet.

De flesta av oss försöker undvika konflikter. Problemet i grupper, liksom i livet, är att konflikter är oundvikliga. Varje grupp måste definiera sina mål, klargöra hur man ska fungera och bestämma de olika roller som medlemmarna ska ha. Gruppmedlemmarna måste vara införstådda med att det kommer att uppstå meningsskiljaktigheter om innehållet i målen och hur man ska lösa specifika problem i samband med dem. Konflikter är en nödvändig del av denna process eftersom man, utifrån olika synvinklar, måste komma fram till en relativ enhetlig inriktning om hur gruppmedlemmarna ska arbeta tillsammans på ett produktivt sätt.³⁷

Robert Jelinek

Stockholm den 22/4 2019

³⁷ Wheelan, A, Susan. *Att skapa effektiva team*. (Polen) 2016. S.32.

9. Källor, litteraturlistor och hämtningsdatum

LITTERATURLISTA

Wheelan, S. A. (2013) *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, G. & Lundin, J. & Zander, A. (2017). *Ledarskapsmodellen*. Lund: Studentlitteratur.

Lindkvist, L. (2016) *The Fika Project Perspectives on Cultural Leadership*. Göteborg:
Nätverkstan Kultur

Klaic, D. (2007). *Mobility of imagination*. Budapest: Center for Arts and Culture.

Rapp Ricciardi, M. & Shaller, J. (2005). *Projektpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.

Dragičević Šešić, M/ Dragojević, S (2005). *Arts management in turbulent times
Adaptable Quality Management - Navigating the arts through the winds of change*.
Amsterdam: European Cultural Foundation Boekmanstudies

INTERVJUER

Intervju 2018-11-08.

Chris Torsh. Grundare och tidigare konstnärlig ledare för InterCult
(Samtalet är transkriberat)
Sidan 14, 15, 18, 20

Intervju 2018-11-08.

Niklas Malmcrona. Verkställande ledare för Assitej
(Samtalet är transkriberat)
Sidan 14, 15, 17, 21, 23

Intervju 2018-11-09.

Ulricha Johansson. Verksamhetsledare för ScenSverige
(De delar av samtalet som är inspelat är transkriberat)
Sidan 14, 15, 21, 22, 23, 24

Intervju. 2018-12-06.

Anneli Strömqvist. Konstnärsnämnden.
(Samtalet är delvis transkriberat)
Sidan 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25

Intervju 2018-12-13.

Jeton Neziraj. Konstnärlig ledare för Quendra Multimedia i Kosovo
(Samtalet är delvis transkriberat)
Sidan 13, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23

Intervju 2018-12-14.

Levand Bicacu. Verksamhetsledare för Olof Palme Center i Kosovo.
(Intervju ej transkriberad)
Omnämnd på sidan 13, 15, 19, 24

LÄNKAR IFRÅN INTERNET

Sidan 5

<http://scensverige.se/g%C3%A4stspelsguide/>

Hämtningsdatum 2018-12-01. Scen Sverige, Internationella scenkonst guide klockan 18.33

Sidan 6

https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/rapport-fran-riksdagen/offentlig-utfragning-om-sverige-i-det_H00WRFR3/html. Hämtningsdatum. 2018-11-23. Klockan 14.29
(Sid 31 i rapporten).

Sidan 11

Teater De Vill. Fri teatergrupp som bildades 1996 och är en av två grupper som driver Scenen Pipersgatan 4. <http://www.teaterdevill.com/teatern>
Hämtningsdatum 2018-12-19. Klockan 23.53.

Sidan 11

En psykologisk modell som beskriver olika sätt att kommunicera.

<https://sv.wikipedia.org/wiki/Joharif%C3%B6nster>

Hämtningsdatum. 2019-04-17. Klockan. 09.06.

Sidan 12

Exempel på Johari fönster. Materialet ifrån Google.

https://www.google.se/search?q=johari+f%C3%B6nster&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=LrW3IN68uiv8AM%253A%252CSObRFGajuZxHzM%252C_&usg=AI4_-kTXeS6ooWo55aOWnAsqluDbP7TnIQ&sa=X&ved=2ahUKEwjh2J_ZIO3eAhUE_ywKHS-cBhwQ9QEwA#imgrc=LrW3IN68uiv8AM

Hämtningsdatum 2018-12-20. Klockan 00.01

Sidan 13

Om Milena Dragicevic – Sestic

<http://www.culturalmanagement.ac.rs/en/see/cv/milena-dragicevic-sestic>

Hämtningsdatum. 2019-04-17. Klockan 09.29

Sidan 13

Kosovo. Omtvistad region i sydöst Europa. Förklarades självständigt 17 februari 2008.

<https://www.google.it/search?q=kosovo&oq=kosovo&aqs=chrome..69i57j0l5.3111j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Hämtningsdatum 2018-12-23. Klockan 20.04.

Sidan 13

Quendra Multimedia. Fri grupp som startades 2002 av *Jeton Neziraj*.

<http://qendra.org/en/about-us/>

Hämtningsdatum 2018-12-20. Klockan 00.09

Sidan 19

Metoo rörelsen skapades ursprungligen för att uppmärksamma hur omfattande sexuella trakasserier är emot kvinnor.

<https://sv.wikipedia.org/wiki/Metoo>

Hämtningsdatum 2019-12-25 klockan 18:12.

Sidan 20

Projektet Corners

<http://www.cornersofeurope.org/>

Hämtningsdatum 2018-12-24. Klockan 17.21

Sidan 25

SIDA är en statlig myndighet som arbetar på uppdrag av Sveriges riksdag och regering för att minska fattigdomen i världen. <https://www.sida.se/Svenska/Om-oss/vart-uppdrag/>

Hämtningsdatum 2019-01-01 Klockan 15.07.

Sidan 25

The logical framework approach (LFA). *SIDA*. En målstyrd projektplaneringsmetod,

<https://www.sida.se/contentassets/ab81c89c13744774982c39c98c04165d/12877.pdf>

Hämtningsdatum 2018-12-23. Klockan 20.24.

Sidan 29

Information om SWOT. Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats.

<https://sv.wikipedia.org/wiki/SWOT-analys>

Hämtningsdatum. 2019-04-17. Klockan 22.16