



Repertoar, personal och organisationskultur på teatern under en samhällskris

Hur tre teatrar verksamma i Finlands huvudstadsregion agerade under Coronapandemin 2020-2021

Kristin Helgaker

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Kulturproducentskap
Identifikationsnummer:	8164
Författare:	Kristin Helgaker
Arbetets namn:	Repertoar, personal och organisationskultur på teatern under en samhällskris – hur tre teatrar verksamma i Finlands huvudstadsregion under Coronapandemin 2020-2021
Handledare (Arcada):	Maria Bäck
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Examensarbetet undersöker hur tre teatrar i Helsingforsregionen agerade för att hantera utmaningar som uppstod i och med Covid-19 pandemin 2020-2021. Fallen är Universum, Viirus och EKT (Esbo Stadsteater). Forskningsfrågorna handlar om hur teatrarna har agerat beträffande hantering av repertoar och personal samt om organisationskultur. Hofstedes teorier om organisationskultur används som analysnyckel.</p>	
Nyckelord:	teater, organisationskultur, Hofstede, ledning, ledarskap kultur, scenkonst, samhällskris, pandemi
Sidantal:	36
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Kulturproduentskap
Identification number:	8164
Author:	Kristin Helgaker
Title:	Repertoar, personal och organisationskultur på teatern under en samhällskris – hur tre teatrar verksamma i Finlands huvudstadsregion under Coronapandemin 2020-2021
Supervisor (Arcada):	Maria Bäck
Commissioned by:	
Abstract:	
<p>This thesis is a case study which examines how three theatres in the Helsinki Capital Region handled aspects concerning staff and programming during the Covid-19 pandemic 2020-2021. The analysis is based on Geert Hofstede's original four dimensions of Power Distance, Individualism versus Collectivism, Masculinity versus Femininity and Uncertainty Avoidance.</p>	
Keywords:	theatre, organisation, organisational culture, leadership, management, pandemic, Finland, Hofstede
Number of pages:	36
Language:	Svenska
Date of acceptance:	

INNEHÅLL

1	Introduktion.....	7
1.1	Bakgrund	7
1.2	Målsättning och syfte.....	6
1.3	Forskningsfrågor.....	6
1.4	Centrala ord och begrepp.....	9
1.5	Tidigare forskning	9
2	Metod.....	9
2.1	Val av metod.....	10
2.2	Urval	13
2.3	Etik.....	14
2.4	Avgränsning.....	14
3	Teoretiska ramverk – organisationskultur enligt Hofstede.....	9
3.1	Maktdistans	16
3.2	Individualism kontra kollektivism	17
3.3	Femininitet kontra maskulinitet.....	17
3.4	Osäkerhetsundvikande.....	17
4	Presentation av fallen.....	9
4.1	Universum rf	18
4.2	Viiirus rf	19
4.1	Stiftelsen Esbo Stadsteater / Espoon kaupunginteatteri sr (EKT)	20
5	Resultatredovisning och analys.....	21
5.1	Universum rf	21
5.2	Viiirus rf	24
5.1	EKT.....	27
6	Avslutning.....	30
6.1	Centrala resultat	31
6.2	Reflektioner/självkritik och förslag till vidare forskning	32
	Källor	32
	Bilagor	34

Bilaga 1: Intervjufrågor

Bilaga 2: Bakrundsfrågor

1 INTRODUKTION

Detta examensarbete undersöker hur tre teatrar i Helsingforsregionen agerade under Covid-19-pandemin, från dess start våren 2020 till och med hösten 2021. Fokuset ligger på hur de har hanterat frågor gällande repertoar och personal under den ca. 1,5 år långa perioden då landets teatrar ålagts ett trettiotal olika myndighetskrav. Kraven har varit i form av förbud mot att bedriva verksamhet som gäller arrangemang av offentliga evenemang eller restriktioner av sådana.

Materialet som jag samlat in analyseras utgående från Geert Hofstedes teori om organisationskultur. Dimensionerna som behandlas är maktdistans, individualism kontra kollektivism, femininitet kontra maskulinitet samt osäkerhetsundvikande.

1.1 Bakgrund

Måndagen den 16. mars 2020 tog Finlands regering beredskapslagen i bruk och utlyste, för första gång under fredstid (Swanljung 2020), undantagstillstånd i landet. Orsaken till detta var att pandemin med virussjukdomen Covid-19 hade nått landet och republikens president och regering ansåg att åtgärder måste vidtas för att skydda samhället och dess medborgare. Att skydda och upprätthålla vissa nödvändiga samhällsfunktioner, som en fungerande hälsovård, samt att försöka få kontroll på smittspridningen var två viktiga målsättningar som ledde till regeringsbeslutet. (Statsrådet 2020)

Under den tid som följde stängdes bl. a. skolor och universitet, butiker (förutom matbutiker och apotek), museer, teatrar och andra arrangörer av publika evenemang. Människors jobb inte ansågs som kritiska för upprätthållandet av samhällsfunktionerna (bl.a. sjukhuspersonal och busschaufförer) uppmanades till att jobba hemifrån och inte vistas ”i onödan” utanför sitt eget hem. (Statsrådet 2020)

Från att pandemin slog ut i Finland i mars 2020 till november 2021 har ett 30-tal olika beslut med krav till organisatorer av publika evenemang utfärdats av myndigheterna Regionförvaltningsverket (RFV) i Södra Finland och Nylands Sjukhusområde (HUS-

området). RFV-direktiven har innehållit krav på begränsning av publik, vilket betyder att alla teatrar varit tvungna att anpassa verksamheten för att bemöta dessa krav. I vissa direktiv har det stått att inga publika evenemang kan arrangeras medan andra har medfört begränsningar på t.ex. max 6, 30 eller 50 personer i publiken. Oftast har direktiven blivit utskickade med kort varsel, vilket har betytt att teatrarna har haft kort tid på att förbereda sig. Såväl teatrarnas produktioner och repertoarer blev hårt drabbade av stora förändringskrav. Detta ledde också till att teatrarna tvingades ta ställning till hur de skulle hantera frågor gällande personalen.

Genom att studera hur teatrarna har organiserat sig i arbetet under denna kristid kring de stora omställningarna i verksamheten och vilka värderingar som kommer till uttryck i intervjupersonernas svar vill detta kapitel ta för sig hurdan arbetet under pandemin har medfört sig på teatrarna och hurdan beslutsprocessen sett ut. Vidare; hurdana värderingar fanns inom organisationskulturen vid de respektive teatrarna som kom till uttryck.

1.2 Målsättning och syfte

Målsättningen med examensarbetet är att sammanställa och dokumentera hur teatrar har hanterat frågor kring repertoar och personal under coronapandemin. Genom arbetet undersöker jag hur tre olika teaterhus i huvudstadsregionen agerat för att tillämpa ett 30-tal olika myndighetsbeslut, i egenskap av arrangörer av publika evenemang i Helsingfors- och Nylands sjukvårdsdistrikt, under perioden mars 2020 till november 2021.

Syftet med examensarbetet är att identifiera vilka särdrag som finns i de tre respektive teatrarnas agerande och hur dessa möjligtvis är kopplade till respektive organisationskultur.

1.3 Forskningsfrågor

Forskningsfrågorna i detta examensarbete är: 1. Hur har teatrarna behandlat frågor kring repertoar och personal under pandemin? 2. Vilka drag finns inom de olika teatrarnas organisationskultur?

1.4 Centrala ord och begrepp

Coronarestriktion eller coronaåtgärd – beslut eller förfarande av myndigheterna som, i detta examensarbets sammanhang, sätter (säkerhets)begränsningar för t.ex. antal medlemmar i publiken, avstånd mellan stolar och stolsrader, användning av mask, osv.

EKT – Esbo Stadsteater (förkortning från ”Espoon Kaupunginteatteri”, teaterns namn på finska).

Finlands Teatrar rf – intresseorganisationen för Finlands statsandelsteatrar (Suomen Teatterit, ”STEFI”), som EKT och Viirus är medlemmar i.

HUS-område – Samkommunen Helsingfors och Nylands sjukvårdsdistrikt (”Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri”)

Kultur – ”ett socialt, kollektivt och gemensamt fenomen” som ”delas av flera individer” (Blomberg 2017: 218)

Organisations- och företagskultur – den kultur som delas av personer i en organisation eller ett företag (Blomberg 2017: 218-219)

RFV – Regionförvaltningsverket, är uppdelat i 6 regioner. Helsingfors hör till regionen Södra Finland

Teatercentrum rf (Teatterikeskus) – intresseorganisationen för Finlands fria teatrar, som Teaterhuset Universum är medlem i.

1.5 Tidigare forskning

Jag har funnit sparsamt med forskning som är tillgänglig på svenska eller engelska om hur teatrar i Finland fungerar som organisationer. Den forskning som jag kom över i sök på olika databaser handlade mest om konstnärliga processer i samband med enskilda teaterproduktioner eller om marknadsföring. Hur teatrarna kommunicerar internt, hur de

fattar olika beslut, det vill säga vem eller vilka som har påverkningskraft inom organisationen, hur deras organisationsstruktur påverkar på det sätt teatern agerar eller stöder sin personal, vilka värderingar som är centrala inom olika teatrar organisationskultur har jag hittat ytterst lite forskning om. I tillägg till sök i olika högskole- och universitetsdatabaser har jag även varit i kontakt med TINFO och Cupore som bekräftar att det finns mycket lite forskning om finländska teaterorganisationer och ledarskap i allmänhet och, i synnerhet forskning utförd och tillgänglig på svenska eller engelska.

Två undantag har jag dock hittat. Fast dessa forskningsarbeten inte används direkt i detta examensarbete har de kunnat ge mig en uppfattning av hurdana studier som redan utförts och som undersöker teater, ledning och organisationskultur.

Det ena är Rasmus Basiliers fallstudie som beskriver Åbo Svenska Teaters beslutsfattandeprocess gällande val av repertoar. Studien inriktas på teaterns förhållande till ”inflytande, kampen mellan kommersialitet och konst, beslutsfattande, effektivitet samt specialisering, hierarki och genomförande” (Basilier 2018:73).

Det andra är Mirkka Maikolas avhandling som utforskar fyra ensembleteatrar reflektioner kring hur kollektiva processer, värderingar, historia och demokratiska principer påverkar teatrarna – både konstnärligt och organisatoriskt. Maikola konstaterar att trots teaternas synliga och stabila ställning inom det finländska teaterfältet, finns det mycket litet skrivet om dem i akademiska sammanhang (Maikola 2021:10).

2 METOD

I detta kapitel beskriver jag vilka metoder jag har använt för att samla in det empiriska materialet och var detta finns lagrat. Kapitlet behandlar forskningsarbetets urval, etiska hänsyn och avgränsning.

2.1 Val av metoder

Fallstudier används gärna i forskningssammanhang kring exempelvis marknadsföring, strategi eller organisationer. Tillgänglighet, förförståelse, förstahandserfarenhet av

beslutsfattande, implementerande och förändringsprocesser är viktiga komponenter i produktion av nyttig forskning, vilket fallstudieansatsen möjliggör. (Gummesson 2000: 83)

För att besvara forskningsfrågorna har jag valt att utföra en jämförande fallstudie som innehåller tre olika fall. Den kvalitativa metoden som används för att samla in data är semistrukturerade intervjuer. Datan ger inblick i hurdana diskussioner och resonemang som fördes vid teatrarna, vilka personer som var inblandade i dessa processer och vilka faktorer som var viktiga för beslutsfattandet.

Metoden gör det möjligt att ”fånga in nyanser och sätta in normer och värderingar i ett sammanhang” (Ahrne & Svensson 2015: 12). Jag har valt denna metod då det handlar om att ”upptäcka samhällets mekanismer”, det vill säga teatrarnas, och att ”förstå [...] perspektiv och miljöer”, alltså möjliga orsaksförklaringar (2015: 12). Arne & Svensson (2015: 12) understryker dessutom rollen av kvalitativa data i att ”förklara långsiktiga historiska processer för att förstå formativa moment i historien”. Coronapandemin hade en plötslig och alltomfattande påverkan på alla teatrarverksamhet. Antagandet om att myndigheternas coronaåtgärder har spelat en central, om inte alltomfattande, roll på teatrarna är påtagligt. Att samla in data som innehåller mänskors berättelser om och reflektioner kring hur de har jobbat under en förhållandevis lång period präglad av ovisshet känns motiverande och viktigt.

Intervjuer med enskilda personer kan ge insikter i förhållanden inom olika miljöer, exempelvis en organisation, en subkultur eller ett nätverk, eller personers känslor och upplevelser (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2016: 34). Ahrne & Svensson (2015: 15) identifierar två drag bland flera för när kvalitativa metoder används. Det ena, *forskningsrollen*, används för att komma närmare de miljöerna och människorna som själva forskningen handlar om. Det andra är kopplat till *analysen av data*. Då färdiga analysmodeller oftast fattas när den kvalitativa datan används måste forskaren själv utveckla egna analysverktyg och strategier, enligt författarna (2015: 15). Eftersom jag söker svar på forskningsfrågan *hur* teatrarna har agerat och försöker hitta möjliga förklaringar på *varför* de agerat som de har, valde jag därför att samla in primärdatan genom intervjuer.

För att generera data för att svara på forskningsfrågorna kontaktade jag personer vid teaterhuset Universum, samt Viirus och EKT för intervjuer. Samtliga personer jobbar inom teatrarnas ledning och jag antog därför att ämnet för mitt forskningsprojekt var bekant för dessa personer. Två av intervjuerna utfördes på svenska och en på engelska.

Intervjuerna som utfördes var semistrukturerade. Jag delade upp 17 frågor i 4 olika ämnen för att generera data: 1. Organisationsstruktur, beslutsfattande, informationsflöde 2. Beslut kring repertoar och personal under pandemin 3. Externt, kollegialt stöd 4. Insikter och lärdomar. Då det var viktigt för mig att ”låta den intervjuade utveckla sina idéer och tala mer utförligt om de ämnen” (Denscombe 2016: 266) som jag tog upp, var jag inställd på att vara flexibel i frågornas ordningsföljd. Frågorna som ställdes var öppna. De formulerades exempelvis som ”hur upplevde du” eller ”kan du beskriva” för att låta intervjupersonernas utveckla sina egna synpunkter och idéer.

I planeringen av intervjuundersökningen är det viktigt att skaffa sig förkunskap om det ämne som skall undersökas. ”När man lägger upp ett intervjuprojekt är det nödvändigt att känna till vad undersökningen innehåller och vad den syftar till för att kunna fatta väl övervägda beslut om vilka metoder som ska användas vid undersökningens olika stadier” (Kvale: 91)

För att skaffa bakgrundsmaterial samlade jag in statistik från teatrarna där det framkom hur många produktioner påverkades av pandemin och i vilket omfång personalen blev permitterad eller sades upp. Denna data samlades från de tre teatrarna jag undersökte per epost. I tillägg gick jag igenom TINFO:s statistikpublikation 2020 för att få en bild av de enskilda teatrarers antal årsverken samt produktions- och föreställningsantal under de gångna tre åren. Därtill samlade jag in alla beslut som RFV (Regionförvaltningsverket) i skickade ut till teatrarna i huvudstadsregionen mellan mars 2020 och november 2021. Varje beslut skickades till mig från RFV per epost och jag sammanställde dem i en lista enligt datum. Syftet med att samla in och ta del av denna data innan intervjun var för att den kunde användas i både i förberedelserna inför och som stöd under intervjuerna, för att styrka frågornas relevans, och att spara tid under själva intervjun. Utifrån statistiken kunde jag få en delvis, eller riktgivande uppfattning av organisationen, dess verksamhet och pandemins inverkan på repertoaren och personalsituationen. Dessa data fungerade

som bakgrund för intervjuerna men spelar inte en central roll i undersökningen efter intervjumaterialet var insamlat.

Etnografisk forskning är ”särskilt lämpad att hantera det sätt varpå medlemmarna av en kultur betraktar händelser och företeelser” (Denscombe 2016:139). Efter intervjuerna gick jag igenom materialet upprepade gånger och försökte hitta gemensamma och olika nämnare att analysera. Genom detta arbete blev jag medveten om att möjliga förklaringar till varför teatrarna har handlat som de gjort kan ha ett samband med dess organisationskultur.

Samtliga intervjuer bandades in och transkriberades. De transkriberade intervjuerna är sparade i två format. Det ena i utskriftsform, på papper. Dessa finns sparade i mitt privata arkiv. Det andra formatet som intervjuerna finns i är som sparade .doc-filer på min dator.

För att analysera mitt material valde jag att använda Hofstedes modell för att jämföra och beskriva organisationskultur. Modellen beskriver 6 dimensioner som präglar en grupp kultur. Dessa är maktdistans, individualism kontra kollektivism, femininitet kontra maskulinitet, osäkerhetsundvikande, lång kontra kort tidsorientering, njutning kontra återhållsamhet. Beskrivningsmodellen utvecklades i sin ursprungsform med 4 dimensioner under 1960- och 1970-talet i samband med att Hofstedes egen forskning fokuserade på skillnader mellan nationella kulturer (Blomberg 2017: 216). Blomberg understryker modellens lämplighet idag, i sin uppdaterade form, för att använda i analyserande av organisationskulturer i sin bok *Management – organisations- och ledarskapsanalys* (2017: 216–218). Författarens uppdaterade beskrivningar av modellens dimensioner på svenska, som både innehåller terminologin på svenska och är tillpassat ett nordiskt sammanhang gör att jag utgår ifrån Blombergs bok som huvudkälla.

2.2 Urval

Eftersom mitt forskningsprojekt handlar om att ”utforska komplexa och subtila fenomen”, var det viktigt att hitta en nyckelperson inom varje organisation som kunde ge ”särskilt värdefulla insikter och kunskaper baserade på deras erfarenhet [och] position” (Denscombe 2016, 265). Jag valde därför att intervjua personer som jobbar centralt inom

ledningen av samtliga tre teatrar: en verksamhetsledare, en teaterchef och en ekonomi- och förvaltningschef.

2.3 Etik

Samtliga intervjupersoner kontaktades på förhand per mejl. I mejlet presenterade jag mitt forskningsprojekt, frågade om de kunde ställa upp och ifall de var ok med att jag gjorde ljudupptagning av intervjuerna. Samtliga personer jag frågade svarade ja. Intervjupersoner fick frågorna på förhand och jag uppgav att jag ville undersöka hur teatern har resonerat och tagit beslut kring frågor relaterade till personal och repertoar under pandemin. Det kan konstateras att samtliga intervjupersoner har deltagit frivilligt och getts en rättvis bild av forskningens mål.

Jag har försökt att utföra analysen på ett så neutralt, balanserat och ansvarsfullt sätt som möjligt. På grund av jag själv har jobbat i över tio år som producent inom det finländska teaterfältet har jag speciellt vinnlagt mig om att analysen endast skall utgå ifrån det insamlade forskningsmaterialet, och inte färgas av mina egna arbetserfarenheter.

2.4 Avgränsning

Examensarbetet fokuserar på teatrars beslutsprocess under Covid-19-pandemin i Finland. Jag har valt att studera tre teatrar som betecknas som små till medelstora. Samtliga är verksamma i huvudstadsregionen. Gemensamt för alla teatrarna är att de har teaterverksamhet året runt – både med egenproducerade föreställningar och gästspel med andra teatrars och teatergruppers produktioner. Universum, Viirus och EKT är alla traditionella teaterhus i den bemärkelse att de bl.a. bedriver verksamhet på en egen scen, eller flera egna scener, har egna kontorslokaler, har fastanställd personal som jobbar med administration och teknik och att de regelbundet anlitar frilansare. Samplet består av de två stadsandelsteatrarna (VOS-teatrar) Viirus och EKT, och en teater verksam på det fria fältet, Universum, som inte är mottagare av statsandelar.

Alla teatrarna som deltar i studien är belägna i huvudstadsregionen. Regionala skillnader i covid-virusets samhällsspridning har lett till att landets olika regionförvaltningsverk har

utfärdat olika bestämmelser om begränsningar utgående från smittläget i de olika regionerna. Valet av tre teatrar verksamma i samma område, nämligen HUS-området möjliggör ett jämförande mellan teatrar vars krav från myndigheterna var exakt likadana.

Metoden jag använder i examensarbetet är intervjuer och insamling av statistik, båda använda inom kvalitativ forskning. Intervjuerna är semi-strukturerade och formulerades som öppna frågor. Frågorna betonades med ”hur”, ”kan du beskriva” eller ”vilken betydelse hade”.

3 TEORETISKA RAMVERK – ORGANISATIONSKULTUR ENLIGT HOFSTEDE

Geert Hofstede har utvecklat en modell som används för att beskriva och jämföra organisationskultur. Den utvecklades i samband med att han studerade de kulturella skillnaderna mellan olika länders dotterbolag till det multinationella företaget IBM. I boken *Kulturens konsekvenser*, som utkom 1980, består beskrivningsmodellen av fyra olika dimensioner som präglar en grups kultur. Dessa är maktdistans, individualism kontra kollektivism, femininitet kontra maskulinitet och osäkerhetsundvikande. Senare har modellen kompletterats med ytterligare två dimensioner: lång kontra kort tidsorientering samt njutning kontra återhållsamhet. Jag har valt att inte inkludera dessa dimensioner i mitt examensarbete då jag inte anser mig ha tillräckligt med material för att beskriva och analysera dessa två dimensioner. (Hofstede & Hofstede 2005: 11) (Blomberg 2017: 216–218)

Ursprungligen användes modellen för att beskriva nationella skillnader i organisationskultur genom att rangera dessa enligt ett poängsystem. Därigenom kunde resultaten jämföras och skillnaderna synliggöras i siffror. I min forskning har jag valt att använda Hofstedes modell i ett försök att identifiera hurdana drag eller tendenser som kan uttolkas från materialet. Jag har tagit fasta vid beskrivningarna av dimensionerna, deras kännetecknen, och använt dessa som analysnycklarna i tolkning av materialet.

En av undersökningens två målsättningar är att dokumentera *hur* teatrarna hade agerat under pandemin. Av denna orsak valde jag att samla in materialet genom intervjuer. Insamling av forskningsmaterial genom enkäter, till exempel i detta fall, skulle ha gjort det

möjligt att utföra undersökningen mer i enlighet med Hofstedes ursprungliga metod. Men, att använda en metod vars material endast består av siffror skulle utesluta dokumentationen av intervjupersonernas berättelser om hur teatrarna agerat och resonemangen kring varför, vilket också var centralt.

Enligt Blomberg kan dimensionerna i Hofstedes modell ”användas till att analysera organisationskulturer” (Blomberg 2017: 216). Forslund är inne på samma linje och säger att ”även om klassificeringen alltså handlar om nationella kulturer kan man finna viss inspiration till att tänka kring organisationskulturer” (Forslund 2013: 160). Jag använder mig även av Blombergs och Forslunds beskrivningar av Hofstedes beskrivningsmodell då dessa både är uppdaterade, den ena från 2013 och den andra 2017, men även eftersom båda beskriver Hofstedes modell utifrån nordiskt sammanhang.

3.1 Maktdistans

Dimensionen maktdistans beskriver ”hur människor med relativt lite makt förhåller sig till mäktiga individer” (Blomberg 2017: 216). Med andra ord handlar Hofstedes tillnärmning till begreppet maktdistans inte om den formella maktfördelningen inom en viss organisation, till exempel en som kan tydas utifrån en organisationskarta, men snarare om hurdana förväntningar människor har till olika maktpositioner. Hög maktdistans innebär att det finns en förväntning på, eller acceptans för, att vissa människor inom en organisation innehar mera makt och möjlighet att utöva den än andra. Dessa organisationer har oftast en kultur med acceptans för ett auktoritärt ledarskap. I kulturer med låg maktdistans, däremot, förväntas att ”alla har eller borde ha samma makt och rättigheter” (Forslund 2013: 160). Strävan till konsensus, demokratiska processer och icke-auktoritära ledarskap betecknar organisationskultur med låg maktdistans. Överlag anses organisationskulturen i de nordiska länderna karakteriseras av låg maktdistans, medan länder i Syd- och tidigare Östeuropa har en högre maktdistans. (Blomberg 2017: 216) (Forslund 2014: 160)

3.2 Individualism kontra kollektivism

Kulturer med en hög grad av individualism kännetecknas av att dess medlemmar identifierar sig med ett ”jag”-tänk framför ett ”vi”-tänk. I en organisationskultur med hög grad av individualism finns en grundvärdering om att människorna är självständiga och lever i ”lösa och föränderliga sociala nätverk” (Blomberg 2017: 216-217). Människor i kulturer med en hög grad av kollektivism, däremot, identifierar sig med ”vi” snarare än ”jag”. Kulturen i latinamerikanska länder hade, enligt Hofstades ursprungliga forskning, hög grad av kollektivism medan den västeuropeiska var präglad av mer individualistiska drag (Blomberg 2017: 217)

Forslund tolkar individualism som att den ”avser i vilken utsträckning människor förväntas stå upp för sig själva, respektive agera som en del av ett kollektiv” (Forslund 2013: 160). Han påpekar en uppdaterad syn om att ”man kan värdera det kollektiva och det individuella lika högt” (Forslund 2013: 160).

3.3 Femininitet kontra maskulinitet

Dessa begrepp kan idag framstå som både stereotypa och fördomsfulla. Forslund tolkar dimensionen som att den handlar om hur man värderar de värderingar som traditionellt tillskrivits maskulina, d.v.s. manliga, eller feminina, alltså kvinnliga. I feminina kulturer värdesätts omsorg om svaga, livskvalitet, samarbete, relationer och konsensus. Maskulina kulturer kännetecknas av ”mod, tuffhet, initiativförmåga, framgång, materiella belöningar” (Forslund 2013: 160) och är ofta drivna av konkurrens och tävling. Utifrån Hofstades studiers resultat hade Sverige världens mest feminina kultur medan Japan och Slovakien de mest maskulina. (Forslund 2013: 160) (Blomberg 2017:217)

3.4 Osäkerhetsundvikande

Denna dimension handlar om till vilken grad människor känner sig ”obekväma med osäkerhet och tvetydighet” (Blomberg 2017: 2017). Kulturer med högt osäkerhetsundvikande kännetecknas av att ha klara strukturer och tydliga regler (Forslund 2013: 160). Denna tydlighet anses som ett viktigt sätt att minimera risker och, ergo, att undvika

osäkerhet. Blomberg tillägger att kulturer med högt osäkerhetsundvikande sätter ”stor energi på att homogenisera och standardisera medlemmars värderingar och beteende” och kan ofta identifieras genom att olika typer standarder och koder är befintliga (Blomberg 2017: 217). Kulturer med lågt osäkerhetsundvikande, däremot, har ”en mer avslappnad och distanserad syn på värderingar och beteenden som är acceptabla” och ”en relativt högre tolerans för avvikande värderingar och beteende” (Blomberg 2017:217).

4 PRESENTATION AV FALLEN

I detta kapitel presenteras varje teater och dess representant som jag intervjuade i all kort-het. Teatrarna är Universum, Viirus och EKT (Esbo stadsteater).

4.1 Universum rf

Universum rf är en teaterförening som grundades i 1998 och består av de fyra medlems-teatrarna Aurinkoteatteri, Sirius Teatern, Teater Mars och Teatteri Venus. Sedan 2001 har Universum rf upprätthållit gemensamma scenutrymmen för repetitioner och föreställningar, ett kontor och lagerutrymme för sina medlemsteatrar på Styrmansgatan i Rödbergen, Helsingfors. Teatern har fyra fastanställda personer. Verksamhetsledaren och den teknikansvariga jobbar heltid och marknadsföraren och koordinatören på deltid. Tillsammans ansvarar de för teaterns operativa verksamhet. Därtill jobbar biljett- och serveringspersonal på timlön. Teatern är, liksom dess medlemsteatrar, inte en stadsandelsteater och är därför en aktör på Finlands fria teaterfält. (Vuori 2021) (Liesaho 2021)

Universums styrelse är teaterns högsta beslutsfattande organ. Den består av en representant från varje av de fyra medlemsteatrarna. Detta organ beslutar om teaterns konstnärliga innehåll. Varje medlemsteater sätter i medeltal upp en produktion per spelår. De knyter an frilansare eller samarbetspartners till sina produktioner. Detta innebär att varje frilansare engageras i två till tre månader i samband med en enskild produktion. (Liesaho 2021)

Personen jag har intervjuat vid Universum är Jan Liesaho. Liesaho är Universums verksamhetsledare och ansvarar för administrations- och personalfrågor samt allmän koordinering av verksamheten vid teatern. Liesaho tillträdde i maj 2020, ungefär två månader

efter att Finlands regering utlyste undantagstillstånd på grund av pandemin. (Liesaho 2021).

4.2 Viirus rf

Viirus rf är en statsandelsteater som grundades i 1987. Viirus sätter i snitt upp två huvudproduktioner per spelår. Dessutom hyr Viirus ut lokaler för gästande grupperns uppförande av produktioner. Gästscenverksamheten kallas för Viirus Guest och utgör en omfattande del av teaterns repertoar. Räknat i totala antal föreställningar under 2019, hade Viirus Finlands tredje största utbud av gästföreställningar i Finland (Sorjanen 2021). Teatern har funnits på Medelhavsgatan på Busholmen, Helsingfors, sedan 2017. (Viirus 2021)

Viirus är en ensembleteater med fem fastanställda skådespelare, en regissör, som är även teaterchef, tre tekniker, en marknadsförare, två ansvariga producenter och en koordinator. I tillägg jobbar ett antal deltidsanställda med biljett- och serveringsverksamhet i samband med då programmet sker på teatern. Därtill anknys ett varierande antal frilansare till teaterns enskilda produktioner årligen. Liksom frilansarna, anknys samarbetspartners till de enskilda produktionerna. (Sorjanen 2021)

Viirus styrelse är teaterns högsta beslutsfattandeorgan men är, till skillnad från Universums styrelse, inte involverad i val av teaterns konstnärliga innehåll. Diskussioner och beslut gällande teaterns innehåll utförs inom teaterns Konstnärliga råd. Denna grupp utgörs av teaterns fem skådespelare och teaterchefen. (Sorjanen 2021)

Den person jag intervjuat vid Viirus är teaterchefen Jussi Sorjanen. Sorjanen ansvarar för teaterns repertoar och ekonomi. Han fungerar även som personalens förman. Fram till årsskiftet 2020–2021 delades ledarskapet mellan två personer: en konstnärlig och en administrativ ledare. Sedan dess har teatern ändrat på sin organisationsmodell genom att slå ihop dessa två roller till en: teaterchefen. (Sorjanen 2021)

4.3 Stiftelsen Esbo Stadsteater

Esbo Stadsteater (EKT) är en stiftelse och grundades 1988. Fram till 31.12.1999 var teatern verksam under namnet ”Espoon Teatteri”. Teatern upprätthålls av stiftelsen Espoon kaupunginteatterisäätiö sr, vars styrelsemedlemmar representerar Esbo stad, och Espoon Kaupunginteatterin kannastusyhdistys ry (”Esbo Stadsteaters understödsförening rf” på svenska). (Espoonteatteri 2021a)

Innan pandemin spelades ungefär 150 föreställningar fördelat på 20 produktioner inför ca. 30 000 åskådare på teaterns egen scen, Revontuli-scenen och gästscenen Louhisalen i Esbos kulturcenter. Scenerna är belägna på två olika adresser i Hagalund, Esbo. (Espoonteatteri 2021b)

EKT är en statsandelsteater och har 2021 33 årsverken (von Weissenberg 2021). Detta inkluderar 15 till 18 fastanställda samt frilansare. Förutom teaterchefen har teatern ingen fastanställd konstnärlig personal. Teaterchefen är anställd av stiftelsens styrelse och ansvarar för teaterns övriga anställda. Under teaterchefens ledning finns ekonomi- och förvaltningschefen samt sju olika avdelningar: förvaltningen, information och marknadsföring (MaVi – ”markkinointi ja viestintä”), publikarbete, teknik, produktion, vaktmästeriet och baren Juoru, som ansvarar för servering i samband med föreställningar. (von Weissenberg 2021)

Två grupper är centrala för hur EKT leds och hur beslut tas gällande verksamheten. Den ena är teaterns ledningsgrupp (JoRy – ”johtoryhmä”) och består av teaterchefen, ekonomi- och förvaltningschefen, den tekniska chefen och MaVi:s chef. Den andra är teaterns repertoargrupp, som bestämmer teaterns repertoar. Denna grupp består av samma medlemmar som ovan, samt teaterns ansvariga inspicient och publikarbetaren. (von Weissenberg 2021)

Jag har intervjuat EKTs ekonomi- och förvaltningschef, Matilda von Weissenberg. von Weissenberg ansvarar för ekonomi och ekonomiuppföljning, förvaltning och personalfrågor, juridiska aspekt i samband med kontrakt samt för produktionerna i Revontuli-salen.

Utöver detta är hon delvis ansvarig för den interna kommunikationen vid teatern. (von Weissenberg 2021)

5 RESULTATREDOVISNING OCH ANALYS

I detta kapitel presenteras de resultat som framkom ur intervjuerna med Jan Liesaho vid Universum, Jussi Sorjanen vid Viirus och Matilda von Weissenberg vid EKT.

5.1 Universum

Universum beskrivs av Liesaho som är en liten teater där medlemsteatrarna tar självständiga beslut om vilka produktioner de sätter upp samt vilka konstnärer och samarbetspartners de vill knyta till de respektive produktionerna. Universums styrelse består av fyra personer - en medlem från varje av Universums fyra medlemsteatrar. Varje medlemsteater ansvarar för sina egna konstnärliga beslut samt val av produktion eller samarbetspartners. Styrelsen fastställer Universums repertoar. Teaterns fastanställda är involverade i diskussioner kring produktionstidtabeller och huruvida tekniska aspekter vid de respektive produktionerna påverkar den övergripande tidsplaneringen samt för den operativa delen av verksamheten. (Liesaho 2021)

Universum upprättade Coronastyrgruppen i under våren 2020. Gruppen bestod av verksamhetsledaren Liesaho, en teknikansvarig och en person från Universums styrelse, som även var medverkande i en samproduktion som spelades på Universum då första förbudet mot att arrangera offentliga evenemang verkställdes. Liesaho anser gruppen är en ”ganska informell”, ”ledig grupp” som främst sett till att ”alla vet och har följt med den senaste informationen om vilka lagar och förordningar som gäller” (Liesaho, 2021). Han antyder dock att vikten av att ha en särskild Coronastyrgrupp har avtagit med tiden.

Liesaho har haft nära kontakt med Stefi och Teatercentralen för att rådföra sig om hur myndighetsbeslut gällande restriktioner skall tolkas och därför tillämpas på Universum. Efter dessa samtal har det varit styrelsen och verksamhetsledaren, Liesaho, som kontaktat alla anställda som berörs av myndighetsbesluten. ”Vi är en så liten organisation [...] att det inte finns någon annan instans däremellan” säger Liesaho. Han tillägger att teaterns

storlek gjort det möjligt att reagera och handla snabbt när nya restriktioner trätt i kraft eller luckrats upp. De kan exempelvis sätta ut flera biljetter till försäljning på endast några få dagar. ”Vi är en så liten grupp som praktiskt taget sitter i samma rum att kontakten är ganska direkt. [...] Alla vet allt” (Liesaho 2021). Detta gäller oberoende om arbetet utförs på teatern eller via Zoom. (Liesaho 2021)

Det är tydligt att Universum haft ett välfungerande kommunikationssystem under pandemin och att arbetsfördelningen verkar ha varit tydlig. Liesaho understryker att alla olika planer och scenarier alltid har diskuterats med arbetsgruppen. ”Jag har inte gjort det ensam. [...] Man måste kolla vad de vill göra, vad som är motiverande för dem och sen hitta på någonting tillsammans” (Liesaho 2021). Han tillägger att: ”Osäkerheten är ganska belastande. Det har blivit ganska många möten med styrelsen, vilket är tungt” (Liesaho 2021). Styrelsen har ledd processerna om att flytta fram produktionerna. Det har skedd tillsammans med Liesaho och den ansvariga teknikern. Liesaho berättar att när något flyttats framåt har ingen kunnat veta om det alls är möjligt att genomföra då, om t.ex. tre månader. Det blir bestämt att produktionerna som skjutits fram och sen, tre månader senare visar det sig att planen inte är genomförbar så produktionerna måste än en gång skjutas upp. (Liesaho 2021)

”Det kunde kanske ha funnits en annan form för arena där vissa frågor kunde behandlats. Samtidigt är det styrelsen som knyter ihop alla fyra teatrar så det är nästan den enda arenan där man kan behandla de saker som berör alla. [...] Jag vet inte hur man kunde ha löst det på annat sätt men detta är ju något att fundera på i framtiden. [...] Man måste försöka hitta andra sätt att sköta saker inom organisationen på [om det sliter på människor]” (Liesaho 2021). (Liesaho 2021)

Ur materialet framkommer det att teatern utförde de handlingar som krävdes av myndigheterna. De uppgifter som måste skötas i samband med förbud, restriktioner och uppluckring utfördes både snabbt och effektivt under klar ledning av styrelsen och verksamhetsledaren. Samtidigt framkommer det att lösningar mödosamt jobbades fram mellan styrelsen och de anställda, genom många och långa möten. Det finns visserligen en strävan till att uppnå konsensus, karakteristiskt för kultur med låg maktdistans samtidigt som det verkar finnas en förväntning till att människor i teaterns maktpositioner utöver denna

makt genom att ta beslut och verkställa dem. Det är därför svårt att säga något entydigt om maktdistansen inom Universums organisationskultur utifrån forskningsmaterialet.

”Alla har sagt att det är ok att senarelägga en pjäs. Ingen har velat skrota någon. Vår ideologi har hela tiden varit att det vi jobbar med kommer att spelas förr eller senare” (Liesaho 2021). Detta har ledd till det Liesaho karakteriserar som en ”dominoeffekt”. ”Det har tagit mycket tid [...] att lägga om pusslet så att alla skall få en chans att spela sin pjäs som de repeterat. [...] Med tanke på hur besvärligt det har varit, tycker jag att Universum har jobbat jättekonstruktivt. Det finns ju potential för mycket konflikt när fyra olika teatrar skall dela på ett utrymme. Det har aldrig varit några konflikter kring det. Ingen har försökt köra över en annan, så det har varit en ganska bra anda här. [...] Så gott som 90% av alla skådespelare och konstnärliga planerare har fått den lön de skulle ha fått för repetitionsperioder som blivit förkortade eller föreställningar som ställts in” (Liesaho 2021). Ingen fastanställd blev sagt upp på kollektiva grunder eller blev permitterad. (Liesaho 2021)

Citaten ovan visar klart och tydligt två saker. Det ena är att det funnits en stark känsla av ”vi” inom Universum. Alla har varit eniga i att de skall bemöda sig om tillsammans jobba fram lösningar som passar alla parter. Det verkar ha funnits en genuin önskan om att hitta lösningar som känns rättvisa för alla. Dessutom vittnar citaten om en stark kollektiv drivkraft och vilja av att vårda relationerna medlemsteatrarna sinsemellan genom att jobba fram planer som är de det bästa möjliga för alla. Universums organisationskultur är definitivt feminin och har hög grad av kollektivism.

Liesaho påstår att ingen som jobbar inom teaterfältet i Finland kunde se för sig de förödande effekter pandemin påförde både scenkonstfältet och samhället. ”Det finns inget ’corona-proffs’ som vet hur man skall göra”, säger han (Liesaho 2021). Stefis bistånd i juridiska frågor och tydliga guidelines från Teatercentrum har varit enormt viktiga och nyttiga, säger Liesaho. (Liesaho 2021)

Ibland har det funnits svackor i motivationen att fortsätta jobba fram planer. ”Vi har kanske sagt ’nu blåser vi av, vi väntar inte längre’ eller ’det är ingen vits, vi får ändå inte spela pjäsen’, men oftast har det varit så att vi kollar från vecka till vecka. Folk jobbar

och repeterar och är beredda att spela bara det skulle vara möjligt” (Liesaho 2021). När det visat sig att föreställningar måste skjutas fram, har detta inneburit att även många arbetstillfällen drabbats. Förhållandena har varit olika från fall till fall ”så man har inte kunnat använda en modell som passar för alla” (Liesaho 2021). (Liesaho 2021)

Kontrasten har varit stor till hur teatern var van att jobba innan pandemin. Eftersom Universum mottar treåriga verksamhetsbidrag från Taika (Centret för konstfrämjande), är de vana att jobba med en framförhållning på tre år. Premiärer slås normalt fast från tre till sex månader före de går av stapeln. (Liesaho 2021)

Det finns naturligt nog, efter över 1,5 år av verksamhet under ovisshet, en förståelig dragning mot tydliga regler, klar struktur och att hitta sätt för att minimera risker vid detta läge. Man kunde sätta punkt där och konstatera att Universums organisationskultur kännetecknas av högt osäkerhetsundvikande. Å andra sidan, baserat på tidigare praxis, när premiärdatum slås fast endast tre till sex månader i för tid, jobbade teatern med ganska kort framförhållning, enligt min egen erfarenhet. Kan det hända att Universums kultur beträffande osäkerhetsundvikande möjligtvis är i förändring och på väg ifrån en lägre mot en aning högre grad under pandemins gång?

5.2 Viirus

Teaterchefen Jussi Sorjanen betecknar Viirus som en demokratisk teater. ”We decide thing together and practically everyone has to put ’tummen upp’ for the things we decide to do” (Sorjanen 2021). Han anser att de positioner medarbetarna har vid teatern är mindre viktiga än de idéer de delar med sig inom arbetsgemenskapen. ”It’s not about the position in the hierarchy of the theatre that matters, but more the ideas and what you say. It’s very important to listen, consider every voice and give everyone the possibility to be heard. [...]” (Sorjanen 2021). Han anser att teaterns storlek är fördelaktig i förhållandet till att jobba fram beslut. ”This is a small unit and I think that makes it quite effective” (Sorjanen 2021). (Sorjanen 2021)

Sorjanen lyfter fram veckomöten som ett av de viktigaste fora för diskussion och informationsspridning inom organisationen. Teatern använder också WhatsApp för att sprida

information internt. En WhatsApp-grupp finns för varje pågående produktion. ”The more people who are involved in the decision making allows everybody to look in the same direction, understanding what we are doing. It may not be the easiest way, but when we make the decisions, they are stronger. There is then no doubt of what to do, or not do, it’s easier to defend and execute, and it leads somewhere. It is a tradition within Viirus, having democracy with conversation [and negotiation, but without] voting. We’re quite exhausted now, but it’s easier to handle this exhaustion and tiredness because it is the result of making the decisions together” (Sorjanen 2021). (Sorjanen 2021)

I de ovanstående avsnitten framkommer två saker tydligt. Det ena är att strävan till konsensus, att jobba med demokratiska processer och frånvaron av ett auktoritärt ledarskap är en viktig del av Viirus kultur. Det är tydligt att Viirus är en teater med låg maktdistans. Det andra som framkommer är att teatern verkar värdera det kollektiva mycket högre än enstaka individer. Alltså finns en mycket starkare grad av kollektivism än individualism inom teaterns organisationskultur.

I samband med att teatrarna blev tvungna att inhibera föreställningar, berördes frilansande konstnärer i produktionsgrupperna hårdare än teatrarnas fastanställda. Teatrarna var i lag ålagda att ersätta frilansare för endast två veckors inhiberat arbete. Viirus valde att behandla sina frilansare annorlunda. De valde att betala sina frilansare full lön ut en föreställningsperiod, fast föreställningen måste stängas ner p.g.a. restriktionerna. Även detta visar att kollektivt ställningstagande sitter djupt inom teaterns organisationskultur. Teatern tog ansvar för ”eget folk”, fast de var frilansare kopplade till en specifik produktion, och valde att betala ut full lön åt dessa personer, på samma sätt som till husets fastanställda. Viirus blev inte tvungen att säga upp personal på kollektiva grunder eller permittera personal. (Sorjanen 2021)

Under hösten 2020 hade Viirus planerat att sätta upp Tyst musik av Lars Norén. Pjäsen handlar om sorgen av att förlora sitt barn och Sorjanen säger att det rädde en känsla av att detta inte var rätt tidpunkt att sätta upp denna pjäs just då. Idén om att sätta upp pjäsen som var inplanerad för hösten 2021, Familjen Bra av Joakim Pirinen, lyftes upp under ett av konstnärliga rådets möten på en fredag. Det var meningen att repetitionerna med Tyst musik skulle börja följande måndag. En 40 minuter lång diskussion följde och efter det

bestämde mötet att skjuta upp på Tyst musik och istället sätta upp Familjen Bra. ”So we stopped and made the change. [...] We changed the entire main production three days before the rehearsals started!” (Sorjanen 2021).

Efter ett otal nerstängningar, ändringar i programplanering och ändringar i maximum antal stolar tillåtna i teatersalerna, hygienkrav, o.s.v., började allt kännas ganska tröttsamt våren 2021. Fram tills då, medan restriktionen på max sex personer i publiken gällde, hade teatern anpassat sin verksamhet enligt kraven och turnerat privata hem med föreställningen *The Loving Memory of Hans Rosling*. ”We were having private shows with Rosling with six people in the audience – in people’s homes because [we were only allowed to perform] for six people!” (Sorjanen 2021).

Men det tog inte gnistan ur Viirus, tvärtom växte känslan av att vilja göra uppror. ”This was rebellion! We’re gonna do it! You won’t shut us down and it feels nice! I think spring ’21 was quite vivid. We wanted to have all the productions in house for autumn ’21. We realized at some point that this autumn may also have restrictions and we started to say that we will not follow all the restrictions. We said this out loud in national media, but that’s a different story” (Sorjanen 2021). (Sorjanen 2021)

Viirus beslöt att inte fortsätta följa myndigheternas restriktioner, med stöd av egen styrelse. Produktionen *Fyra dagar av närhet* hade premiär i augusti 2021. De rådande restriktionerna då var att publiken skulle sitta i sektioner, med max 25 personer per sektion. Sektionerna skulle ha två meters avstånd mellan varann och publiken i varje sektion skulle ha tillgång till egna, sektionsenliga toaletter och ingångar. ”Our technical manager calculated that based on these restrictions, we could have about 12 people in the audience [of the main hall]. We decided to first allow 30 people into the audience and raised it to 45, which was still under 50% capacity. [...] I was in A-studio, [a tv show], saying that we will not follow the restrictions and the authorities sked me for a security plan. When I spoke to them, I asked ‘how precise is this 2 meters?’ She said ‘we don’t have a meter stick with us’. It felt as if they were thinking as were we: ‘these are stupid regulations and we are aware of it but we have to follow them and make it look like you’re following them too’.” (Sorjanen 2021) Ingenting hände dock. Händelsen sammanträffade med att

premiärminister Sanna Marin tweetade att myndigheterna skulle börja släppa upp på restriktionerna. (Sorjanen 2021)

Både exemplet med den snabba ändringen i repertoaren och behovet att vilja göra uppror visar mod såväl som tuffhet och initiativförmåga. Dragen är alla karakteristiska för maskulina drag inom en organisationskultur. Dessa drag står i kontrast till samarbete, vård av relationer och konsensus, vilket kännetecknar feminin organisationskultur. Det intressanta här är att strävan till konsensus även förknippas med låg maktdistans – vilket forskningen redan bekräftat är centralt inom Viirus kultur. Kan det vara så att Viirus kultur accentueras i en mer maskulin riktning när något står på spel eller hotar den starka kollektiva kulturen med låg maktdistans?

Oavsett visar Viirus upp en oräddhet. Teatern var inte rädd för att stå upp och offentligt både motsäga och förlöjliga myndigheternas påbud. Sorjanen säger själv: ”It was a horrible spring and at the same time it was very inspiring” (Sorjanen 2021). Å ena sidan verkar det som om Viirus organisationskultur beträffande osäkerhetsundvikande är låg – de tar risker och verkar inte sky konflikter. Å andra sidan sätter dess medarbetare mycket tid och möda på att nå konsensus i de flesta beslut, vilket kan tolkas som en sorts standardisering av medlemmarnas värderingar och beteende för att motverka osäkerhet och tvetydighet. Därför är min slutsats, kanske något överraskande, att Viirus har en högre grad av osäkerhetsundvikande organisationskultur.

5.3 EKT

Fast EKT verkar vara en organisation med en stark hierarkisk struktur, så är den så pass liten att det är fullt möjligt att påverka den (von Weissenberg 2021). Centrala informationskanaler är Teams-grupper och veckomöten. Veckomötena är öppna för alla och har varit viktiga diskussionsforum under pandemin för att lösa problem, diskutera alla tillsammans, och informera alla samtidigt om olika ärenden. Det är här personalen kan lyfta upp saker för ledningen. I en välmåendeundersökning som Aava utfört för EKT framkom det att veckomötet är ett av de viktigaste interna informationsgångarna för hela personalen. (von Weissenberg)

Förutom oplanerade korridormöten, berättar von Weissenberg att hennes medarbetare gärna kommer direkt till henne och när problem som måste lösas uppstår. Dessutom håller ledningsgruppen möten vid behov. Fast en Corona-grupp upprättades under våren 2020, var det i princip ledningsgruppen som förberedde ”nästanbeslut” innan nya restriktioner förväntades komma från RFV. När de sen kom, meddelades resten av personalen om hur de då skulle göra, baserat på dessa beslut. Ledningsgruppen tar ställning till hur teatern skall genomföra vissa saker och detta diskuteras inom densamma. Corona-ärenden har blivit en fast punkt på agendan för både ledningsgruppsmöten och veckomöten. (von Weissenberg)

Utifrån mitt forskningsmaterial verkar maktdistansen vid teatern ganska låg, dock möjligtvis en aning högre än vid Viirus. Beslut förbereds och fattas, beroende på beslutet, inom särskilda grupper som ledningsgruppen eller repertoargruppen. Dessa grupper består av personer i teaterns ledarroller eller avdelningsledare. Vissa ärenden diskuteras sen vidare med resten av personalen på exempelvis veckomöten. Personalen meddelas beslut som redan är tagna på veckomöten eller genom digitala kanaler som Teams.

Samma personer ingår i ledningsgruppen som repertoargruppen förutom att även teaterns publikarbetare och den ansvariga inspicient ingår i repertoargruppen. Repertoargruppen har haft en stor arbetsbörda med att försöka flytta på produktioner och ta ställning till vilka som borde ställas in. von Weissenberg berättar att dessa diskussioner ofta har lett till att två olika åsikter uppstått i gruppen. ”Vi insåg att det betyder så olika saker för de olika avdelningarna. Marknadsföringen gick nästan under p.g.a. allt hopande och roende. Att försöka marknadsföra något som du inte vet och tror blir av samt sälja biljetter och vara ganska säker på att varje biljett du säljer måste du köpa tillbaka om en vecka [inte är särskild motiverande]” (von Weissenberg 2021). Medan den ena hälften av gruppen önskade att ”rensa bort allting och stänga teatern fram tills det finns någon besked om när vi får hålla öppet” uttryckte den andra hälft ”vi gör allt vi kan så länge vi kan, fast det betyder att vi måste ändra på allting” (von Weissenberg 2021).

Längs med pandemins gång, lärde sig teaterns personal att innan nya bestämmelser kom från RFV kunde man ana att de var på väg. ”Ifall man visste att beslutet skulle komma på torsdag så kunde man sätta in ett möte på fredan [innan]. I början [av pandemin] visste

man ju inte, eller hade den rutinen inne då. Oftast gjorde vi så att när 'nästanbesluten' kom, så förberedde vi oss färdigt med allting" (von Weissenberg). När beslutet sen kom så kom, exempelvis att restriktionen troligen kommer att bli max 50 personer i salongen, så var personalen redan förberedd på den nya åtgärden och vad som måste göras. "Men, det var oftast kanske frågan om att förbereda sig mentalt på att 'vi inte heller nu kan öppna'" (von Weissenberg).

von Weissenberg uttrycker en förståelig önskan om att minimera risker och osäkerhet genom att identifiera troliga scenarier som kunde uppstå med relativt kort varsel och försöka förbereda sig inför dem innan de trädde i kraft. Detta kunde vara ett kännetecken på högt osäkerhetsundvikande. Men samtidigt ger hon uttryck för att teatern har relativt hög tolerans för att olika värderingar får samexistera i repertoargruppens diskussioner. Förståelse och respekt för att medarbetare har olika åsikter verkar gott förankrade i kulturen vid EKT, baserat på denna information. Det skulle i så fall tyda på att teatern präglas av lågt osäkerhetsundvikande.

von Weissenberg berättar om ett gemensamt förhållningssätt bland personalen som sträckte sig långt för att hitta lösningar. "Utgångspunkten var alltid [att möjliggöra de föreställningar som blev inhiberade]" (von Weissenberg).

Ingen personal permitterades eller blev uppsagd på kollektiva grunder. "Vi kände ett jättestort ansvar gentemot vår egen personal och konstnärerna. [...] De timanställda på tekniken kompengades ganska mycket för det jobb de inte kunde göra. Vi hittade på andra uppgifter: inventeringar, små renoveringar och underhåll. [...] Om vi skulle ha inhiberat allting i förväg så skulle många människor inte haft något jobb alls och dom som går på timlön skulle kanske inte ha mått så bra" (von Weissenberg).

Alltså fanns det en tydlig omsorg bland personalen för varandra och grupperna som hade kontrakt med teatern. Omtanke eller omsorg för människor i utsatta positioner, fokus på livskvalitet, samarbete och vårdande av relationer är typiska drag av feminina kulturer. Materialet visar klara tecken på att EKT har en mer feminin än maskulin kultur.

Enligt välmåendeundersökningen som utfördes under vintern 2020-2021 och som tidigare refererats till, framkom även annan intressant information. ”På trots av hur mycket Teams och Zoom gjorde kommunikationen svårare, så [var ett resultat i undersökningen] att människor ser att kommunikationen fungerar bättre nu än förr” (von Weissenberg 2021). Enligt von Weissenberg säger detta en hel del om hur bra kollegor har lärt känna varann under pandemins första år. Hon upplever att ”sammansvetsningen, förståelsen för den andra och att vi alla är delar av ett kugghjul som behövs” är starkare nu än tidigare och tillägger att ”I ett kollektivt arbete kan du inte köra ditt eget race. Det blir liksom till ingenting, och den saken har nog kommit fram här väldigt tydligt” (von Weissenberg 2021). (von Weissenberg)

Det finns alltså en hög grad av kollektivism inom EKT:s organisationskultur som möjligtvis har stärkts under pandemins gång.

6 AVSLUTNING

6.1 Centrala resultat

Samtliga teatrar beslöt att, i första hand, senarelägga så många produktioner som möjligt eller flytta enstaka föreställningar till en senare tidpunkt. Ytterst få produktioner lades ner helt och hållet, vilket ledde till att vissa teatrar hade ett enormt program hösten 2021.

Teatrarna agerade tämligen likt varandra gällande hur personalen behandlades. Alla tre försökte hålla kvar all fastanställd personal. I förhållande till behandling av frilansande arbetskraft framkom två resultat. Det ena var att betala två veckors lön för inhiberat arbete, i enlighet med finsk lag, om produktionen ej kunde flyttas. Det andra var att betala ut lön åt frilansarna enligt varaktigheten av anställningsförhållandet enligt kontrakten. Samtliga teatrar undgick att permittera personal.

Utgående från forskningsmaterialet, hade teatrarna medelhög till låg maktavstånd inom sin organisationskultur, hög grad av kollektivism och kännetecknades av att vara feminina kulturer. Graden av osäkerhetsundvikande var svårt att slå fast utgående från forskningsmaterialet. Samtliga teatrar organisationskultur verkar, dock, ha präglats av pandemin.

6.2 Reflektioner, självkritik och förslag till vidare forskning

Ett stycke självkritik jag har i detta forskningsarbete är mitt val av intervjupersoner. Endast en person intervjuades vid varje teater. Detta betyder att endast denna syn framkommer i resultaten. Därtill besitter de personer jag intervjuade ledarroller vid de respektive teaternas. Hade jag intervjuat ett flertal personer som jobbar i olika positioner vid teaternas, så hade flera synpunkter kommit fram. Detta kunde ha gett en mera nyanserad helhetsbild och, därför, ett riktigare resultat.

Jag vågar påstå att det finns för lite forskning som undersöker organisations- och ledningsfrågor på Finlands kulturfält i allmänhet och teaterorganisationer i synnerhet. Genom detta examensarbete har jag lärt mig mycket om organisationskultur-, ledning och teori. Jag hoppas att denna kunskap kan bidra till att öka intresset för dessa områden bland andra kulturproducenter och personer som önskar jobba med personal- och ledningsfrågor inom kulturfältet. Jag hoppas även att detta forskningsarbete, om ens lite, kan bidra till öka förståelsen för hur organisationskultur påverkar organisationer i allmänhet och teatrar i synnerhet. Ett sista hopp är att forskningsmaterialet, som det här framlagts, kan fungera som en liten, men insiktsfull dokumentation på vardagskampen för teaterfältets osynliga hjältar under Covid-19 pandemin i HUS-området under åren 2020-2021.

KÄLLOR

- Ahrne, G. & Svensson, P., (red), 2015, *Handbok i kvalitativa metoder*, 2 uppl., Liber, Stockholm.
- Blomberg, J., 2017, *Management – organisations- och ledarskapsanalys*, Studentlitteratur, Lund.
- Basilier, R., 2017, *En skör tråd: Beslutsfattande i kreativa organisationer - en fallstudie av Åbo Svenska Teater*, Åbo Akademi.
- Denscombe, M., 2016, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, 3. uppl., Studentlitteratur, Lund.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G., 2016, Intervjuer. I: Ahrne, G. & Svensson, P., (red), *Handbok i kvalitativa metoder*, 2 uppl., Liber AB, Stockholm, s. 34-54.
- Espoonteatteri, 2021a, Hallinto, Tillgänglig: <https://espoonteatteri.fi/teatteri/hallitus/> Hämtad 19.11.2021
- Espoonteatteri, 2021b, Teatteri, Tillgänglig: <https://espoonteatteri.fi/teatteri/> Hämtad 19.11.2021
- Espoonteatteri, 2021, Vuosikertomus 2020, Tillgängligt: https://espoonteatteri.fi/wp-content/uploads/2021/05/ekt_vuosikertomus2020_web.pdf Hämtad 20.10.2021
- Forslund, M., 2013, *Organisering och ledning*, 2 uppl., Liber, Malmö.
- Gummesson, E., 2000, *Qualitative Methods in Management Research*, 2 uppl., Sage, Thousand Oaks.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J., 2005, *Organsiationer och kulturer*, 2 uppl., Studentlitteratur, Lund.
- HUS, 2021, Om oss. Tillgänglig: <https://www.hus.fi/sv/om-oss> Hämtad 4.11.2021.
- Liesaho, J., 2021, Intervju om Universum rf [muntl.], transkriberad: 10.11.2021
- Maikkola, M., 2021, *Art Comes First - How Collectivity, Values, History, and Democratic Principles Affect the Artistic and Organisational Work in Finnish Ensemble Theatre Companies*, Sibeliusakademin/Helsingfors konstakademi. Tillgänglig: https://taju.uniarts.fi/bitstream/handle/10024/7348/mirkka_maikola_masters_thesis_21.pdf?sequence=1&isAllowed=y Hämtad 1.10.2021.
- Sorjanen, J., 2021, Intervju om Viirus rf [muntl.], transkriberad: 17.11.2021

- Statsrådet, 2020, *Regeringen har i samverkan med republikens president konstaterat att undantagsförhållanden råder i Finland på grund av coronavirusutbrottet*. Publicerad 16.3.2020 Tillgänglig: <https://valtioneuvosto.fi/sv/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi> Hämtad: 27.10.2021.
- Swanljung, M., 2020, *Riksdagen godkände beredskapslagen – kräver klarare besked om när man kan tvångsinkalla sådana som har vårdutbildning*, Publicerad 18.3.2020, Svenska Yle, Tillgänglig: <https://svenska.yle.fi/artikel/2020/03/18/riksdagen-godkande-beredskapslagen-kraver-klarare-besked-om-nar-man-kan> Hämtad 3.12.2021
- Viirus, Om Viirus, Tillgänglig: <https://www.viirus.fi/om-teatern/> Hämtad 21.11.2021.
- Vuori, S., Historia/Historik – Historien om Universum, Tillgänglig: <https://universum.fi/universum/historia-historik/> Hämtad 15.11.2021.
- von Weissenberg, M., 2021, Intervju om Esbo Stadsteater (EKT) [muntl.], transkriberad: 16.11.2021

BILAGOR

Bilaga 1: Frågor till intervjupersonerna

Bakgrund om dig som intervjuas

Vad är din position på teatern?

Vilka är dina ordinära ansvarsområden?

Teaterns organisationsstruktur, beslutsprocess och informationsflöde (kommunikations-system)

1. Hur ser organisationens struktur ut? Vänligen rita upp en karta.
2. Har det uppstått nya grupper eller avdelningar vid er teater under pandemin? I så fall, vilka och vad är deras syften?
 - a. Hur har eventuella "corona-grupper" varit sammanställda?
 - b. Hur har dessa grupper tillsatts?
3. Kan du beskriva processen från att "corona-åtgärden" förberetts, till att beslut fattats och åtgärden implementerats på teatern?
4. Kan du beskriva teaterns interna informationsflöde gällande pandemi-relaterade ärenden?

Beslut under pandemin

5. Hur agerade teatern i samband med den första nedstängningen 16.3.2020 till 13.4.2020?
 - a. Hur förberedde teatern sig inför nedstängningen?
 - b. Hur gick processen till från myndighetskrav till beslut?
 - c. Vem deltog i processen?
 - d. Hur informerades de anställda om beslutet?
 - e. Hur verkställdes beslutet?
6. Förändrades beslutsprocessen under pandemin, efter våren 2020?

Repertoar

7. Hur såg beslutsprocessen ut när ni ställde in en föreställning?
8. Hur såg processen ut när ni senarelade en produktion?
9. Hur skiljde sig den processen från att lägga ner en produktion?
10. Hur skilde sig processerna som berörde husets egna produktioner, samproduktioner, inhemska gästspel och internationella gästspel från varandra?

Personal

11. Hur såg processen ut gällande beslut om att säga upp/inte säga upp personal?
12. Hur såg processen ut gällande beslut om att permittera/inte permittera personal?
13. Hur såg processen ut gällande avvecklande/inte avvecklande av frilansares arbetskontrakt?

Externt stöd

14. Vilken betydelse hade externa organisationer (t.ex. andra teatrar, takorganisationer, eller andra) för teaterns beslutsfattande?

Insikter och lärdomar

15. Hurdana nya insikter har du fått under pandemin om hur en organisation fungerar?
16. Hurdana erfarenheter införskaffat under pandemin gällande organisationens struktur, beslutsprocesser eller intern kommunikation borde teatern ta fasta på och ändra eller utveckla?
17. Finns det annat gällande en teater och dess struktur, beslutsprocesser eller kommunikation som du skulle vilja lyfta fram?

Bilaga 2: Bakgrundsfrågor

REPERTOAR

1. Enligt TINFO:s statistik 2020 (s. 83) ställde teater XX in XX föreställningar (XX egna + XX gästspel) i 2020. Hur många föreställningar har hittills ställts in under 2021?
2. Hur många föreställningar beslöts i 2020 att senareläggas?
3. Hur många föreställningar beslöts i 2021 att senareläggas?
4. Hur många produktioner ställdes in helt och hållet i 2020-repertoaren?
5. Hur många produktioner ställdes in helt och hållet i 2021-repertoaren?

ARBETSKRAFT

1. Enligt TINFO:s statistik 2020 (s. 44) hade teater XX xx årsverken i 2020. Vilken är fördelningen mellan fasta hel- och deltidsanställda (ej frilansare)?
2. Hur många frilansare engagerades i 2019?
3. Hur många frilansare engagerades i 2020?
4. Hur många frilansare har engagerats hittills i 2021?
5. Hur många medlemmar av personalen har sagts upp p.g.a. pandemin?
6. Hur många medlemmar av personalen har permitterats p.g.a. pandemin?
7. Hur många frilansares arbetskontrakt har avvecklats p.g.a. pandemin?

