

Slutrapport organisationsöversyn

Bifogat återfinns slutrapport för Göteborgs Stadsteaters organisationsöversyn, för kännedom.

Göteborg 2020-11-26
Björn Sandmark



Organisationsöversyn

Göteborgs Stadsteater och Backa Teater (November 2020)

Innehållsförteckning

Inledning	3
Om översynen	4
Bakgrund	4
Syfte	4
Mål med översynen	5
Övergripande mål	5
Mål	5
Utgångspunkter	5
Teoretisk utgångspunkt och metod	6
Metod	6
Tidslinje	6
Design	7
Framväxande process	11
Medskapande process för ett samskapat resultat	11
Bygga intern kapacitet för hållbarhet	12
Nuläget i organisationen	13
1. Struktur & Organisering	14
Otydlighet och samordnings-utmaningar i produktionsprocessen	14
Kommunikation, information och samarbete	15
Projekt som ej är uppsättningar får lägre prioritet	15
Ej uppdaterad formell organisationsstruktur på Stadsteatern	16
Platt organisation - ohållbara roller för avdelningscheferna	16
Upplevelse av otydlighet i ledningsstrukturen på Backa	17
2. Organisationskultur	18
Öppenhet men polariserande kommunikation och undvikande	18
Ledarskap har låg status	19
Konstnärliga produktioner prioriteras före strategiskt och administrativt perspektiv	19
Olikheter i kulturen på Stadsteatern och Backa, där Backas kultur är mer kollektiv och informell	20
3. Förutsättningar och utmaningar	20
Vision, strategi och publik	21
Kompetens, engagemang och stolthet	21
Stress och ohållbar arbetsbelastning	22
Samarbetet med gästande konstnärliga team innebär en utmaning för organisationen	22
Hög grad av samstämmighet kring utmaningar och behovet av utveckling	23

Administrativ byråkrati upplevs hindrande	23
Diskussion och slutsatser	24
Övervägande fokus på utvecklingsfrågor och utmaningar	24
Utveckling som skett under översynen	24
Utvecklade samarbeten och relationer	24
Ledningsgruppsutveckling	25
Ledarutveckling	25
Ny linjeorganisation på Stadsteatern	25
Uppgraderad produktionsprocess på Stadsteatern	25
Uppföljning av tillfälligt tillsatta tjänster på Marknad, Dekor och Föreställningsteknik	26
Rekrytering och utveckling av strukturer på Backa Teater	26
Utvecklingsarbete på avdelningarna	26
Restaurang	26
Konstnärliga enheten på Stadsteatern	26
Produktionsteknik	27
Marknad	27
Tankar inför fortsatt arbete	27
Vad fungerar bra idag och behöver värnas framöver?	27
De viktigaste utvecklingsområdena framöver	28
Visionsarbete	28
Kontinuerligt utvecklingsarbete	28
Ledarskap och ledningsgrupp	28
Medarbetarskap	28
Gästade konstnärliga team	29
Hållbar arbetsbelastning	29
Specifikt Stadsteatern: Linjeorganisationen och produktionsprocessen	29
Specifikt Backa: Forma den nya ledningsgruppen och ledningsstrukturen	30
Slutord	31
Bilagor	32
1. Göteborgs Stads ägardirektiv till Göteborgs Stadsteater AB	32

Foto framsida: Jonas Kündig och Hans Wretling

Inledning

Göteborgs Stadsteater har två spelplatser; Stadsteatern på Götaplatsen har tre fasta scener och en fjärde scen, Lilla Scen, som permanentas under den pågående ombyggnaden och kommer att stå klar under hösten 2021. De publika ytorna kommer också att utvecklas. Backa Teater på Lindholmen med sina fyra spelplatser invigdes 2007 och är en toppmodern teaterbyggnad.

På många sätt blir det nu en ny teater vid Götaplatsen. Efter den omfattande översynen och ombyggnaden som blev klar 2002 har mycket hänt och sättet att arbeta med teater har utvecklats. De fackliga organisationerna har en längre tid velat att vi gör en översyn av Göteborgs Stadsteaters organisation och arbetssätt och de har haft rätt.

Denna översynsrapport är resultatet av en lång, gemensam process. Våra externa konsulter Pontus Holmgren och Jesper Hök har lett arbetet och tagit fram denna rapport utifrån det material de samlat in med en mycket stor andel av teaternas medarbetare. Man har fokuserat på några viktiga frågor i vårt sätt att arbeta och rapporten är en utmärkt grund för att utveckla organisationen vidare.

Det är ytterst inte fråga om en omfattande omorganisation. Mycket fungerar, som rapporten visar, utmärkt i det dagliga arbetet. Det handlar mer om att anpassa kostymen till fyra scener istället för tre på Stadsteatern och justera saker där vi under de här tjugo åren sett behov av förbättringar på båda teaternas. Det gäller inte minst den övergripande administrationen, marknadsavdelningen och restaurangen som berör båda teaternas.

Vi har redan påbörjat arbetet och diskussionerna kring hur vi ska vidareutveckla organisationen är i full gång. Under våren 2021 kommer vi gradvis att fortsätta förändringsarbetet och målet är att den förbättrade organisationen ska komma fullt på plats under 2022.

Stort tack till alla medarbetare för Ert engagemang och era konstruktiva och goda idéer!

Björn Sandmark

Om översynen

Bakgrund

Nuvarande organisation för Göteborgs Stadsteater infördes i samband med en organisationsförändring år 1998 och genomfördes fullt ut efter en ombyggnation år 2002. Både samhället och verksamheten har sedan dess förändrats på många sätt. Under senare år har Stadsteatern utökat sin verksamhet med en fjärde scen samtidigt som kraven från omvärlden och staden vad gäller administration och digitalisering har ökat.

Förutsättningar för chefs- och ledarskap skiljer sig åt inom bolaget. Det beror bland annat på att avdelningarna är olika stora och att chefernas olika uppdrag eller roller skiljer sig åt.

Syfte

Syftet med organisationsöversynen är att göra en genomlysning av organisationen i förhållande till ägardirektiven och befintliga resurser och därigenom förtydliga och skapa bättre förutsättningar, i båda teaterhusen, för god arbetsmiljö, verksamhetsutveckling, samt chefs- och medarbetarutveckling.

Syftet är också att lägga en grund för en ny organisation som gradvis kan börja sjösättas i samband med återöppningen av teaterhuset på Götaplatsen. Detta kommer ske både under och efter ombyggnationen (som planeras starta våren 2020) utifrån de nya förutsättningar som då finns, med bland annat en permanent Lilla Scen.

Göteborgs Stadsteater arbetar i delaktighet och god samverkansanda och en översynsprocess ska ske utifrån ett processinriktat arbetssätt.

Översynen ska omfatta:

- Genomlysning av organisationen i förhållande till ägardirektivet
- Genomlysning av organisationen i förhållande till befintliga ekonomiska och personella resurser

Mål med översynen

Dessa mål togs fram av ledningsgruppen i samarbete med konsulterna från Gro i början av hösten 2019.

Övergripande mål

Att fortsatt vara en av landets konstnärligt ledande teatrar, som balanserar ambitionsnivå med befintliga resurser.

Mål

- Skapa förutsättningar för att erbjuda publiken scenkonst av hög konstnärlig kvalitet.
- Synliggöra och värna det som fungerar och är bra.
- Synliggöra utvecklingsområden och skapa förslag till genomförandet av förbättringar.
- Påbörja processen med att utveckla en ny organisation där medarbetare har en hållbar och jämlik arbetsmiljö.

Utgångspunkter

- Ta vara på förutsättningarna med vår om- och nybyggda stadsteater med fyra permanenta scener.
- Chefer och medarbetare är med och både formar upplägget och genomför genomlysningen tillsammans med externa konsulter.
- Översynen ska bidra till att öka öppenhet organisationen.
- Styrelsen behöver en formell rapport.
- Organisationens behöver en begriplig rapport som är möjlig att fatta beslut och handla utifrån.
- Deadline innan sommaren 2020 (Denna deadline blev på grund av Coronakrisen förlängd till oktober 2020)
- Återkoppling till styrelsen sker på styrelsemötet den 3 december 2020.

Teoretisk utgångspunkt och metod

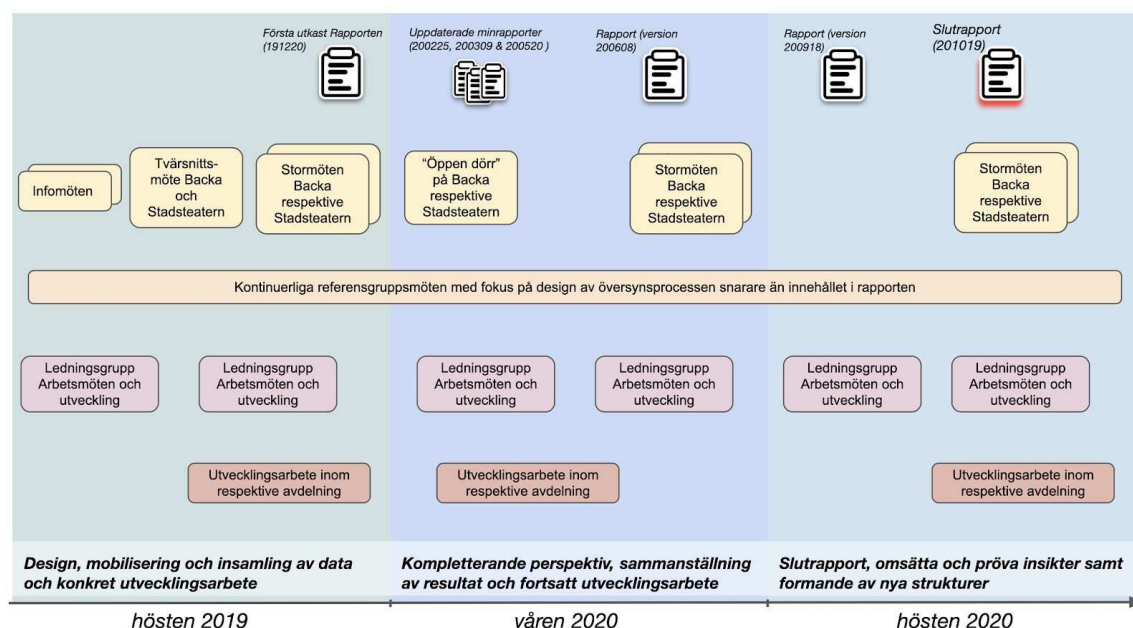
Metod

Göteborgs Stadsteaters starka värdering och uttalat arbetssätt kring delaktighet och god samverkansanda var en avgörande anledning till att välja en medskapande metod.

Med denna utgångspunkt byggde designen på att chefer och medarbetare var med formade upplägget och genomförde genomlysningen tillsammans med oss externa konsulter. Ett sånt upplägg har, förutom att det ger stor delaktighet, flera fördelar:

- Arbetet med att skapa förståelse för, och förankringen av den framtida organisationen sker parallellt med själva genomlysningen.
- Kombinationen av internt och konsulternas externa perspektiv ger fler nyanser i bilden av organisationen.
- De dialoger som sker mellan medarbetare under genomlysningen bidrar till att öka öppenhet och tydlighet, oavsett hur den framtida organisationen kommer att se ut.
- Flera utvecklingsbehov som identifierats under processen kan hanteras eller börja hanteras redan under genomlysningen.

Tidslinje



Design

I planeringen av översynen delades upplägget upp i tre faser. "Design och planering", "Utforskande och perspektiv" samt "Lärande insikter och rapport". Denna grova indelning är dock delvis missvisande eftersom faserna glider in i varandra. Till exempel sker så klart lärande, planering och utforskande i någon mån i alla faser.

I stora drag har den övergripande processen växt fram till att ha haft följande steg:

2019	
augusti	Informationsmöte Stadsteatern (14 augusti) Här presenterades konsulterna, ledningens beställning av översynen och den övergripande designen av översynen. Det gavs utrymme för frågor. Alla medarbetare var inbjudna.
	Ledningsgruppen fördjupade syfte, mål och övergripande process för översynens upplägg i samband med interna utvecklingsdagar.
	Informationsmöte Backa Teater (27 augusti) Här presenterades konsulterna, ledningens beställning av översynen och den övergripande designen av översynen. Det gavs utrymme för frågor. Alla medarbetare var inbjudna.
september	I samarbete med fackliga företrädare skapades en tvärfunktionell referensgrupp med deltagare från olika delar av organisationen, ledningen och extern konsult. Ambitionen var inte nödvändigtvis en helt representativ grupp, med deltagare från varje specifik enhet eller avdelning. En sådan grupp hade blivit för stor. Det viktiga var en bredd av perspektiv på och erfarenheter av organisationen utanför ledningsgruppen. Referensgruppen har träffats löpande under hela processen. Referensgruppens huvudsakliga uppgift har varit att kontinuerligt stödja formandet av en bra och ändamålsenlig process. Referensgruppens uppdrag har inte varit att ha synpunkter på sakfrågor, t.ex. innehållet rapporten.
	Konsulterna tog i samarbete med referensgruppen, fram plan för genomlysningen . I planen ingick metoder för att samla data, en första rapportstruktur och grov tidplan.
	Ett första tvärsnittsmöte med representanter från alla avdelningar

	på både Backa Teater och Stadsteatern genomfördes. Syftet med detta möte var att börja testa datainsamlingsmetoder, bygga tillit till konsulterna och upplägget samt att börja samla data.
oktober	Nästa steg var att utbilda cheferna i ledningsgruppen att genomföra en workshop (avdelningsarbete 1) på varandras avdelningar för att samla data kring nuläget ur avdelningarnas perspektiv. Huvudfrågan i detta arbete var; Vad är det som “skaver”, respektive vad “flyter på” inom respektive avdelning och i relation till andra avdelningar?
	Storgruppssamling Stadsteatern - data samlades in relaterat till avdelningsinterna frågor, frågor som låg på tvärs av avdelningarna och frågor som berörde helheten och behövde involvera ledningsgruppen.
	Avdelningsarbete 1 pågick under oktober-november. I detta arbete arbetades med framför allt med frågorna: Vad är det som “skaver”, respektive vad “flyter på” inom respektive avdelning och i relation till andra avdelningar?
november	Storgruppssamling Backa Teater - data samlades in som både var relaterad till avdelnings-interna frågor, frågor som låg på tvärs av avdelningarna och frågor som berörde helheten och behövde involvera ledningsgruppen.
	En tidig version av rapporten sammanställdes med data från tvärsnittet i oktober och storsamlingarna i november.
	Rapportversionen stämdes av med ledningsgruppen och referensgruppen och design av nästa steg i översynen formades.
	Konsulterna hade “Öppen dörr” vid Stadsteatern respektive Backa Teater. Dit bjöds alla medarbetare som ville komma och ge sina perspektiv på verksamheten och organisationen. Många kom och bidrog med sina perspektiv till datainsamlingen. (27 & 28 november)
	Tillsammans med ledningsgruppen och referensgruppen gjordes en planering inför vårens arbete.
december	Den första internt officiella rapportversionen skapades utifrån all ditills insamlad data. Rapporten delades med alla på teatern.

2020	
februari	Arbete i ledningsgruppen och referensgruppen kring dåvarande version av rapporten samt förberedelser av avdelningsarbete 2. (5 februari)
	Avdelningsarbete 2 initierades, lett av chefen för respektive avdelning. Här var fokus att följa upp avdelningsarbete 1, ge en återkoppling på den rapport som börjat växa fram samt designa ett utvecklingsarbete i relation till en annan avdelning. Avdelningsarbetet genomfördes under februari och mars. Några avdelningar kom dock, av olika anledningar, aldrig till skott med detta arbete. När Covid-19 kom blev det svårare att prioritera detta arbete.
mars	På de tre avdelningarna (Marknadsavdelningen, Dekorverkstan och Föreställningsteknik) var konsulterna med och faciliterade avdelningsarbete 2 parallellt med att en utvärdering av tre temporära mellanchefstjänster gjordes.
	Stormöte med bägge teatrarna ställs in på grund av Covid-19. Tanken var att stämma av nästa rapportversion samt utvärdera och ta konsekvenserna av avdelningsarbetena och planera ett utvecklingsarbete mellan avdelningarna. (31 mars)
april	Under perioden mitten på mars till slutet av april låg översynsarbetet i stort sett nere på grund av Covid-19.
	Ett arbete i ledningsgruppen gjordes digitalt via Zoom som syftade till att ge inspel på ny rapportversion samt arbeta med att designa nästa steg i processen. (27 april)
maj	Storsamling på Backa Teater digitalt via Zoom. Inför samlingen hade alla fått tillgång till den senaste rapportversionen. Fokus låg under dessa samlingar på att ta konsekvenser av insikter från rapporten samt att arbeta med gränsöverskridande arbete inom teatern. (27 maj)
	Storsamling på Stadsteatern digitalt via Zoom. Inför samlingen hade alla fått tillgång till den senaste rapportversionen. Fokus låg under dessa samlingar på att ta konsekvenser av insikter från

	rapporten samt att arbeta med avdelningsspecifika frågor. (29 maj)
juni	Struktur för nästa version av rapporten stämdes av och design för översynsprocessen under hösten togs fram i samarbete med VD och personalchef.
augusti	Uppstartsmöte med referensgruppen med uppdatering av nuläget och avstämning inför hösten.
	Workshop med ledningsgruppen. Revidering av övergripande plan för översyns- och utvecklingsaktiviteter under hösten. Återkoppling på aktuell rapportversion. Design av processer för framtagande av ny linjeorganisation och uppgraderad produktionsprocess på Stadsteatern.
september	Zoom-möte med ledningsgruppen. Uppdatering av tidplan och process för hösten/våren Initiering av fortsatt avdelningsarbete baserat på avdelningsspecifika behov samt det som uppkommit i avdelningsarbete 1 och 2.
	Referensgrupp Uppdatering kring tidplan och process för översyn och utvecklingsarbeten hösten/våren.
	Rapport version 200918 läggs upp på Theatron. Rapporten görs tillgänglig för alla medarbetare på teatern med möjlighet att inkomma med reflektioner och synpunkter senast den 1 oktober.
oktober	Rapport version 201019 läggs upp på Theatron
	Avslutande samling med all personal på Stadsteatern (26/10) Syftet med samlingen var: • att sätta punkt för, se tillbaka på och dra lärdomar av översynsprocessen • prata om rapporten och hur jobba vidare med vad som kommit fram i den • titta på nästa steg inklusive uppdaterad linjeorganisation och produktionsprocess
	Möte med Ledningsgruppen och Referensgruppen för att gemensamt dra lärdomar av översynsprocessen och det som blivit synligt i den. (16/11)

Nov	Avslutande samling med all personal på Backa Teater (17/11) Syftet med samlingen var: • att sätta punkt för, se tillbaka på och dra lärdomar av översynsprocessen • prata om rapporten och hur jobba vidare med vad som kommit fram i den
Dec	Rapporten tas upp i styrelsen. (3/12)

Framväxande process

Nyare komplexitetsforskning visar tydligt på skillnaden mellan linjära kausala förlopp å ena sidan, och mer komplexa icke linjära och emergenta förlopp å andra sidan. Kausala förlopp med tydligt samband mellan orsak och verkan, är förutsägbara och möjliga att styra enligt en i förväg uppställd plan. Dessa kan vara mer eller mindre uppenbara men finns i alla fall där, redan från början, att blottlägga.

Icke linjära förlopp kan varken förutses eller styras eftersom de har en emergent/framväxande karaktär. Där finns alltså varken uppenbara eller dolda orsak-verkan-samband eller inneboende logik som förklarar skeendet.

Komplexa framväxande processer kännetecknas bland annat av att det inledningsvis finns mycket som är omöjligt att i förväg förstå eller formulera. Redan ett par steg in i processen har vi tillgång till en mängd nya data, som inte var möjlig att förutse. I en sådan process blir det strukturerade och medvetna lärandet centralt.

Alla organisationer har både kausala och emergenta förlopp. Därför behöver en organisationsöversyn (på samma sätt som en organisations utvecklingsprocess) ta hänsyn till båda typer av förlopp.

Av det skälet gjordes ingen fullständig detaljerad plan för hela översynen i förväg. Fokus var istället på att skapa en förankrad och delad bild av syfte och vad som ville uppnås, för att kunna vara flexibla att anpassa nästa steg utifrån erfarenheter och insikter som görs under arbetets gång. Att fånga upp och synliggöra de insikter och de resultat som kommer fram ur dialoger och workshops är centralt för att denna typ av medskapande processer ska ge effekt över tid.

Medskapande process för ett samskapat resultat

Vanligt förekommande vid en organisationsöversyn är att externa konsulter anlitas för att studera organisationens strukturer och rutiner, intervjuar utvalda chefer och medarbetare och utifrån det forma slutsatser om organisationens nuläge och framtida riktning och presentera dessa i en rapport. En tydlig fördel med detta är

utifrånperspektivet och att organisationen inte behöver investera så mycket tid och energi i arbetet utan kan fortsätta fokusera på verksamheten och sitt uppdrag. Nackdelarna är dock dominerande. Dels riskerar ett alltför ensidigt utifrånperspektiv att missa eller misstolka data. Dels ställer en rapport framtagen på detta sätt en "oförberedd" organisation inför ett fullbordat faktum.

Ett medskapande förhållningssätt har sin grund i uppfattningen att de flesta organisationer har det mesta av den information och kunskap de behöver. Utmaningen är snarare att få tillgång till den. Det är därför angeläget att alla parter är involverade och därmed också bör delta i att ta fram resultatet. Detta innebär att slutsatserna kommer omfatta olika, ibland motstridiga, perspektiv representerade inom gruppen eller organisationen som vi fokuserar på. Detta i sin tur bidrar till en bättre slutlösning genom att fler perspektiv blir synliga och en större komplexitet kan representeras.

Bygga intern kapacitet för hållbarhet

En central tanke med designen av det övergripande upplägget har varit att stärka den interna kapaciteten i organisationen att själva driva utvecklingsarbete. Viktigt har även varit att få nyckelpersoner att själva driva och leda förändringsprocesser och lärande på ett mer medskapande sätt. Detta var inte ett uttalat uppdrag i offertförfrågan men det fanns stora möjligheter att utan mycket extra tidsåtgång bygga in kapacitetsstärkande moment. Att personer i systemet, hos uppdragsgivaren kan fortsätta att arbeta i den här andan är en styrka för hållbar utveckling framöver.

Nuläget i organisationen

Här presenteras vad som framkommit i översynsarbetet. De punkter som inte tydligt specificeras gäller både Backa Teater och Stadsteatern, även om det ibland tar sig olika uttryck. Vi har formulerat konkreta påståenden och frågor samt några lite bredare teman, och delat in dessa i tre övergripande kategorier. Dessa är:

- 1. Struktur och Organisering**
- 2. Organisationskultur**
- 3. Förutsättningar och utmaningar**

Kategorierna är inte helt fristående utan går delvis in i varandra och de flesta punkterna hänger ihop med och påverkas ömsesidigt av flera andra punkter under andra kategorier.

1. Struktur & Organisering

Här beskrivs de teman som handlar om organisationsstrukturen och hur verksamheten organiseras.

- Otydlighet och samordnings-utmaningar i produktionsprocessen
- Kommunikation, information och samarbete
- Projekt som ej är uppsättningar får lägre prioritet
- Ej uppdaterad formell organisationsstruktur på Stadsteatern
- Platt organisation - ohållbara roller för avdelningscheferna
- Upplevelse av otydlighet i ledningsstrukturen på Backa

Otydlighet och samordnings-utmaningar i produktionsprocessen

I korthet: Det finns ett arbetssätt kring produktioner, som har utvecklats under lång tid. Olika arbetsintensitet och ibland osynkade arbetsprocesser skapar ibland en obalans mellan enheterna. Det finns brister vad gäller samordning och producentrollen behöver förtydligas, framför allt på Stadsteatern.

Det är tydligt att det råder olika intensitet i arbetet och en obalans i arbetsprocessen kan uppstå. Under produktionsprocessen kommer olika yrkesgrupper in i olika faser i produktionerna. Detta gör att arbetstoppar uppstår hos olika yrkeskategorier vid olika tidpunkter. Det är i sig inget konstigt, så kommer det alltid att vara i den här typen av verksamhet. En grupps arbete är en förutsättning för att nästa grupp ska kunna ta vid.

Dock är utmaningen att säkerställa att koordineringen mellan olika avdelningar/enheters insatser blir så bra den kan bli. Det behöver skapas förutsättningar för ännu bättre förståelse på tvärs mellan de individer, grupper och avdelningar som är involverade i projekten. Brister i koordinering leder till att de involverade hamnar i otakt med varandra. Höga arbetstoppar i kombination med brist på framförhållning eller plötsliga ändringar kan då påverka arbetsmiljön och leda till stress på vissa avdelningar.

Detta gäller både Stadsteatern och Backa men i olika grad och det blir märkbart på olika sätt bland annat beroende av storleken på organisationen.

Producentrollen är en nyckel till koordinering i och mellan projekt samt mellan projekten och linjeorganisationen. Många röster hörs kring producentrollen och dess betydelse. Det finns behov av att förtydliga rollen och dess mandat. Det finns en otydlighet kring vem som har rätt att sätta gränser och fatta exekutiva beslut i samband med produktioner. Det saknas ofta en tillräcklig framförhållning och delaktighet när produktioner kommuniceras.

De arbetssätt som idag ligger till grund för hur produktioner görs har växt fram och utkristalliserats under många år. Det flesta av dessa arbetssätt fungerar väl och är anpassade efter verksamheten. Även om det finns en plan som alla parter är överens om, kring hur en produktion ska organiseras, så skapar otydligheten vad gäller de avgörande besluten, osäkerhet i organisationen.

Det framkommer också att produktionsprocessen inte alltid är anpassad för samarbetet med gästande konstnärliga team. Upplevelsen är att det saknas en tydlig överenskommelse kring en uttalad arbetsordning i organisationen.

Makt och mandat ligger generellt långt ut i organisationen hos individer och enheter samt hos de konstnärliga teamen. Det som saknas eller är otydligt är en central koordinerande funktion.

Kommunikation, information och samarbete

I korthet: Det finns många upparbetade och väl fungerande samarbeten på tvärs. Men även en upplevelse av otillräcklig kommunikation och information samt en brist på delaktighet.

Allt arbete kring produktioner, bygger på kommunikation och samarbete över gränser mellan olika avdelningar i organisationen. Detta upplevs överlag fungera väl. Det finns både vana och vilja att tillsammans skapa kvalitativa konstnärliga upplevelser för publiken.

I flera fall nämns dock osynk och bristande kommunikation mellan avdelningar och mellan olika roller som en orsak till bristande effektivitet och sämre fungerande samarbete.

Det finns också en upplevelse av att man inte är tillräckligt informerad om vad som händer inom produktionerna eller på olika håll inom organisationen. Båda dessa saker påverkar upplevelsen av delaktighet i organisationen och stärker ett "Vi och Dom" tänkande mellan avdelningar eller skrän samt mellan ledning och medarbetare.

Stora delar av mandaten kopplade till verksamheten är decentraliserade. Som individ har man i sin roll ofta stor grad av självbestämmande. Samtidigt kan detta leda till att man ibland känner sig utanför, särskilt om man är ensam i sin funktion.

Avdelningarna har haft stort inflytande över hur arbetsprocesser och strukturer har utformats. Detta ställer höga krav på koordinering och kommunikation från de inblandade, inte minst chefer och arbetsledare.

Projekt som ej är uppsättningar får lägre prioritet

I korthet: Uppsättningar blir prioriterade och får tillgång till organisationens resurser på ett sätt som andra projekt, som ej är direkt kopplade till kärnverksamheten, inte får.

Göteborgs Stadsteaters kärnverksamhet är såklart att producera och framföra uppsättningar. Andra initiativ och projekt har inte samma tydlighet och angelägenhetsgrad som skapas kring uppsättningar. Det kan tex handla om utvecklingsprojekt, externa samarbeten i kringverksamheten, publikträffar, lunchteater etc. Dessa projekt får inte den status, prioritering eller mandat de upplevs behöva för att lyckas trots att det har både budget och tydligt uppdrag. Upplevelsen är att projekten får klara sig själva och blir lite styvmoderligt behandlade.

Att förtydliga detta är en fråga för ledningsgruppen. Om vissa projekt inte följs upp eller prioriteras som andra, påverkar det motivationen hos de som är involverade. Detta riskerar att skapa en tröghet i både driften och utvecklingsarbetet och leder i sin tur till frustration i organisationen.

Ej uppdaterad formell organisationsstruktur på Stadsteatern

I korthet: Nuvarande organisationsmodell på Stadsteatern skapades för över 20 år sedan och har inte fullt ut uppdaterats utifrån hur organisationen och verksamheten har utvecklats.

Det är 20 år sedan det gjordes en genomgripande uppdatering av organisationen. Samtidigt har så klart en hel del förändrats under resans gång sedan förra översynen. Bland annat så har antalet produktioner utökats. Det finns idag en del oklarheter kring vad som gäller och ett stort behov av uppgradering.

När det är otydligt vad som gäller, är det lätt att hamna i att prata om vad som är rätt och fel snarare än att utveckla nya strukturer eller efterfråga tydlighet av ledningen. Det kommer alltid att finnas en viss diskrepans mellan vad som står beskrivet i dokument och hur saker fungerar i verkligheten, men för stor otydlighet riskerar skapa ett utrymme för egna tolkningar av hur saker fungerar vilket i sin tur kan leda till suboptimering, konflikt och frustration.

Platt organisation - ohållbara roller för avdelningscheferna

I korthet: Få chefsled i kombination med en utökad och mer komplex verksamhet har inneburit att både medarbetare och chefer upplever bristande möjligheter för cheferna att utföra sina uppdrag på ett fullgott sätt.

Sedan förra omorganisationen har Stadsteatern i vissa delar levt med få enhetschefer, breda ansvarsområden och relativt stora grupper. Detta har gjort att avdelningscheferna kommer längre ifrån verksamheten samtidigt som de blir allt mer upptagna av möten, förändrade krav och administration. Chefer upplevs inte hinna med sina jobb, vilket leder till en brist på ledarskap och närvaro, vilket i sin tur får en rad konsekvenser. Till exempel att medarbetarna upplever sig inte sedda och hörda och att ett besluts- och mandat vakuum uppstår. Cheferna får svårt att hinna med sina uppdrag och chefsrollen får en ohållbar arbetsbelastning med upplevd stress som följd.

På Stadsteatern, inom Marknad, Dekor och Föreställningsteknik har en utvärdering av tre nya kompletterande chefsroller genomförts under våren 2020. Delar av resultatet av denna utvärdering har också bidragit med underlag till denna rapport.

Upplevelse av otydlighet i ledningsstrukturen på Backa

I korthet: Ledningsstrukturen på Backa har upplevts otydlig för medarbetarna och det har varit utmanande för ledningen att hinna med alla delar i sitt uppdrag.

Ledningsgruppen på Backa har av medarbetare upplevts som otydlig och splittrad. En anledning är att ledningen påverkats av frånvaro och tjänstledigheter.

Det finns en oro bland medarbetare att arbetet på Backa ställs mot arbetet på Stadsteatern. Att det är svårt för Backas chefer att hinna med att både vara delaktig ledare på hemmaplan och samtidigt vara engagerad i den övergripande ledningsgruppens arbete. Det finns även farhågor kring att Backas frågor försvinner i relation till Stadsteatern och de övergripande frågorna i ledningsgruppen.

Den kollektiva kulturen på Backa Teater och lusten till att så mycket som möjligt ska göras tillsammans, gör det också svårt att förhålla sig till olika mandat och vem som har makt över vad. Som ledare förväntas du ha ett tydligt ledarskap, samtidigt som det finns ett kollektivt ideal som delvis ifrågasätter om och när individuellt ledarskap behövs.

2. Organisationskultur

Här beskrivs aspekter av organisationskulturen, som framkommit i översynen.

- Öppenhet men polariserande kommunikation och undvikande
- Ledarskap har låg status
- Konstnärliga produktioner prioriteras före strategiskt och administrativt perspektiv
- Olikheter i kulturen på Stadsteatern och Backa, där Backas kultur är mer kollektiv och informell

Öppenhet men polariserande kommunikation och undvikande

I korthet: Många åsikter uttrycks i olika sammanhang, men ofta utan att individen eller gruppen agerar eller ta ansvar för dem. Det finns också tydliga tecken på en "vi och dom" kultur.

Det är "högt i tak" på teatern, många har åsikter om mycket och att dessa åsikter uttrycks. Det finns dock kommunikationsmönster som gör att öppenheten inte alltid leder till fördjupad dialog eller utveckling.

Sättet att prata om andra snarare än med dem, skapar lätt en "Vi och Dom"-kultur, som blir självupprätthållande på samma sätt som "filterbubblor" på sociala medier. När man pratar mest med dem som har liknande syn på organisationen som en själv, så förstärks det egna perspektivet, oavsett om det är riktigt eller ej. Detta kan gälla mellan olika enheter, mellan Backa och Stadsteatern, mellan olika personer eller mellan medarbetare och ledning.

En tydlig polarisering syns i hur Göteborgs Stadsteaters konstnärliga ambition beskrivs i relation till teaterns förutsättningar. Alla medarbetare vill ha den konstnärliga processen i fokus för allt arbete, men ingen vill att det sker på bekostnad av någons välbefinnande över tid. Detta är alla överens om. Att balansera dessa två perspektiv är en stor utmaning men inte en olösbar paradox. Ändå ser vi många exempel på att kommunikationen blir polariserad mellan dessa två perspektiv som om utmaningen består i att välja mellan en teater med hög verkshöjd eller en hållbar arbetsmiljö, snarare än att kontinuerligt balansera dessa två perspektiv.

Det finns många åsikter och tankar på avdelningsnivå om vad som inte fungerar i relationen till andra avdelningar, men en viss oförmåga att göra något åt det. En anledning är att det ofta anses vara ledaren/ledningens ansvar snarare än något individen eller gruppen själva kan ta ansvar för. Ofta upplevs begränsningar i form av bristande förutsättningar som tid, mandat etc.

Ett annat mönster som blir tydligt är att många grupperingar i organisationen, både inom det konstnärliga, det tekniska och i övrig verksamhet på olika sätt upplever sig osedda och åsidosatta. Exempelvis upplevs att saker ändras eller sker utan att man själv blivit tillfrågad eller involverad. Detta påverkar så klart den allmänna "vi-känslan" på teatern. Tillhörigheten till den egna gruppen blir större än till helheten.

Ledarskap har låg status

I korthet: Ledarskap har en låg status och är präglad av en upplevd otydlighet och bristande gränssättning.

Ledarskapet på Göteborgs Stadsteater påverkas och färgas av den övergripande organisationskulturen. Samtidigt är ledarskapet i en organisation det som kanske allra mest är med och formar kulturen. På så vis kan ledarskapet bidra till en positiv eller negativ spiral.

Det finns en upplevd otydlighet och bristande gränssättning. Den rådande kulturen har ett icke hierarkiskt och antiauktoritärt ideal, som bidrar till att formellt ledarskap får låg status. En hög grad av självbestämmande hos de olika enheterna i kombination med stor kompetens och erfarenhet, ökar risken för ett ledarskap som inte tycker sig behöva, eller vågar, dra gränser eller på andra sätt vara tydligt.

Självgående medarbetare, med stor möjlighet att utforma sitt eget arbete, kan uppleva att de blir lämnade ensamma med ansvar, gränssättning och/eller att lösa problem som kunde hanterats på annat sätt. Antingen med tydligare rutiner och riktlinjer eller av en chef som stöttat med tydligare gränssättning.

Det finns en upplevelse av bristande tillit till ledningen i organisationen. Detta är ett vanligt fenomen i många organisationer som tenderar att sätta sig och bli självupprätthållande då ledningen har sina dialoger om medarbetarna och medarbetare sina om ledningen. En grund till detta kan ha att göra med de tendenser till undvikande i ledarskapet som blir synliga i översynen. En annan orsak är mönster av bristande inkludering och medskapande i planering och utvecklingsarbete.

Konstnärliga produktioner prioriteras före strategiskt och administrativt perspektiv

I korthet: Hög konstnärlig ambition är med och bidrar till en kultur där prioriteringen av det konstnärliga i relation till annat inte ifrågasätts.

De produktioner som för tillfället repeteras, prioriteras nästan alltid före det som anses viktigt ur ett strategiskt eller administrativt perspektiv. En repetition eller annat som har med produktionen att göra, prioriteras framför exempelvis ett möte som handlar om frågor som är viktiga på längre sikt. Den självklara anledning till detta är att den konstnärliga produktionen är själva kärnverksamheten. Göteborgs

Stadsteaters höga konstnärliga ambition och medarbetarnas lojalitet med verksamheten gör dock att det knappast längre handlar om ett val som väger för- och nackdelar med att prioritera det konstnärliga, utan snarare är en omedveten vana. Det riskerar då att gå ut över det strategiska och långsiktiga arbetet att driva och utveckla organisationen och verksamheten.

Det är även en utmaning att balansera den höga konstnärliga ambitionen med befintliga resurser och förutsättningar. Alla vill skapa teater på hög konstnärlig nivå. Men inte till vilket pris som helst. Hur prioritera när resurserna är begränsade? Var går gränsen och vem har mandat och förutsättningar att dra den?

Hög konstnärlig ambition och yrkesstolthet i kombination med svårigheter att sätta gränser är med och formar en periodvis ohållbar arbetsmiljö som är präglad av stress och brist på återhämtning.

Olikheter i kulturen på Stadsteatern och Backa, där Backas kultur är mer kollektiv och informell

I korthet: Backa är av tradition och utifrån storlek på organisationen, kollektivistisk och informell. Det har både fördelar och nackdelar.

Backa har en tradition i att vara kollektivistiska och storleken ger möjlighet till en platt organisation. Här är den antiauktoritära kulturen stark och ambitionen i verksamheten med ett likvärdigt tilltal till sin publik gäller även internt i organisationen. Det finns både för- och nackdelar med en kollektivistisk kultur och Backa har hittat arbetssätt som tar vara på många av fördelarna. Det finns dock även baksidor.

En av dessa är risken för otydlighet kring beslutsfattande och vem som har mandat. En annan är svårigheten att ta och utöva formellt ledarskap. Allas medbestämmande och engagemang i processen är enklare att upprätthålla när allt flyter på som det ska. I alla verksamheter inträffar dock perioder eller tillfällen då det inte är lika enkelt. Det kan handla om konflikter, produktionsproblem eller andra typer av kriser. Då krävs ett tydligt ledarskap som tar tillräckligt omfattande och snabba beslut. Det är alltid en utmaning för ledare att skifta och anpassa sitt ledarskap utifrån behovet just nu. När denna typ av ledarskap står i kontrast till organisationens ledarskapsideal blir det ännu svårare.

Att kulturen skiljer sig mellan teatrarna är en styrka eftersom de har delvis olika uppdrag och inriktning men kan även utgöra en utmaning i kommunikationen och förståelsen för varandra.

3. Förutsättningar och utmaningar

Organisatoriska förutsättningar, konsekvenser av rådande struktur, identifierade utmaningar och potentiella möjligheter, som framkommit i översynen.

-
- Vision, strategi och publik
 - Kompetens, engagemang och stolthet
 - Stress och ohållbar arbetsbelastning
 - Samarbetet med gästande konstnärliga team innebär en utmaning för organisationen
 - Hög grad av samstämmighet kring utmaningar och behov av utveckling
 - Administrativ byråkrati upplevs hindrande

Vision, strategi och publik

I korthet: Det finns upplevelser av otydlig och bristfälligt förankrad långsiktig vision och strategi i delar av organisation.

Det finns ett stort engagemang kring frågan om hur man får publik till teatern. Detta är en fråga som behöver hanteras på både kort och lång sikt. I det korta perspektivet hanteras den av marknadsavdelningen och påverkar deras resurser och förutsättningar. Det handlar tex om att synliggöra och nå ut med vad teatern gör till både nya och etablerade målgrupper. I ett längre perspektiv handlar detta om vision och verksamhetsidé och påverkar frågor som berör både varumärke, profil och identitet.

Backa Teater har en tradition av och stolthet över att jobba nära sin publik och tydliga målgrupp.

Det var länge sedan det gjordes ett djupare visions- och värdegrundsarbete som bygger på delaktighet i hela organisationen och samtidigt tar avstamp i teaterns roll, kopplat till samhällets och publikens behov idag och i framtiden. Idag upplevs på olika håll att det dagliga arbetet inte alltid är tillräckligt strategiskt eller kopplat till uppdraget. Alla känner sig heller inte delaktiga. Det finns en tendens till att bli kortsiktigt reaktiv i det dagliga arbetet med publik och försäljning. En upplevelse av stress kopplat till den just rådande försäljningen påverkar.

Kompetens, engagemang och stolthet

I korthet: Stor kompetens och erfarenhet som till stor del behöver ersättas inom 5 år på grund av pensionsavgångar.

Det finns överlag en stolthet över att jobba på Göteborgs Stadsteater och vara en del av verksamheten. Det finns ett stort engagemang och lojalitet från alla delar av organisationen. Att arbeta på teatern är för många medarbetare en del av deras identitet.

Det finns även stolthet över den gedigna kunskapsbas och kompetens som finns i organisationen. Många har jobbat i verksamheten länge och har stor erfarenhet av

både branschen och verksamheten. En konsekvens av detta är att cirka 20 % av tillsvidare- och långtidsanställda kommer fylla 65 fram till år 2023. Pensionsavgångarna är utspridda över hela organisationen.

Stress och ohållbar arbetsbelastning

I korthet: Hög ambitionsnivå och ojämn arbetsbelastning är några bidragande orsaker till utbredd stress och brist på återhämtning.

Stress och brist på återhämtning är ett återkommande tema. Det finns sannolikt ett samband mellan otydlighet och bristande gränssättning samt upplevd oklarhet kring mandat och ansvar.

Hela organisationen brinner på olika sätt för teater. En stor del av arbetet präglas av intresse, lust och motivation. Hög ambitionsnivå i relation till befintliga resurser leder inte sällan till alltför hög arbetsbelastning. Individerna har hög grad av autonomi och ett stort eget ansvar samtidigt som det då blir svårt att sätta gränser.

Det finns en ojämn arbetsbelastning både mellan avdelningar/enheter och över tid. Vissa yrkesgrupper har möjlighet till vila och återhämtning medan andra inte har det utan har en konstant hög belastning. Det finns också en upplevelse av att planeringen ibland är för vidlyftig och inte tar utgångspunkt i den faktiska kapaciteten.

Samarbetet med gästande konstnärliga team innebär en utmaning för organisationen

I korthet: I ambitionen att skapa goda förutsättningar för gästande teams konstnärliga skapande, brister organisationen ibland i gränssättning och kompromissar bort befintliga överenskomna strukturer och rutiner.

Gästande konstnärliga team har inte direkt tillfrågats i denna översyn. Den data som ligger till grund för resonemangen kommer därför inifrån organisationen. Det finns inga fasta scenografer eller regissörer på Göteborgs Stadsteater. De som kommer in för att skapa tillsammans med teaterns medarbetare är där på frilansbasis, men har samtidigt ett stort inflytande på verksamheten. Med gästande konstnärliga team och deras "utifrån"-perspektiv och nya impulser skapas förutsättningar för en relevant och levande teater.

Några "skav" rapporteras dock kring gränsyterna med gästande team. Arbetssätt som inte går i linje med teaterns värderingar uppstår ibland. Det är otydligt vilka spelregler som gäller för samarbetet? Teamen anställs för att uttrycka en konstnärlig vision i samskapande med teaterns medarbetare. Organisationen behöver vara riggad för att kunna hantera detta. Bristande tydlighet och gränssättning leder ibland till att organisationen ruckar på sina gränser för vad som är hållbart, både vad gäller ekonomi och personella resurser.

Hög grad av samstämmighet kring utmaningar och behovet av utveckling

I korthet: Det finns en medvetenhet om behovet av utveckling samt en beredskap att agera på dessa behov i stora delar av organisationen.

Avdelningar och enheter upplever sig flexibla och anpassningsbara i relation till de behov som uppstår eller förändras i verksamhet och produktion. Det verkar också finnas en beredskap och mogenhet i organisationen på alla nivåer (ledning, fack, medarbetare etc.) för behovet av utveckling och förändring. Det finns en insikt om att det var länge sedan en genomgripande översyn av verksamheten gjordes och att tiden nu är mogen för en ny.

Administrativ byråkrati upplevs hindrande

I korthet: En del regler och administrativa rutiner från ägaren upplevs frustrerande.

Det finns en frustration kring vissa arbetsrutiner och regler och att dessa är omständliga och krångliga och försvårar arbetet.

En del av detta har att göra med Staden som ägare och de krav den har på verksamheten. Det har också att göra med hur organisationen hanterar ägarens krav och löser uppgifterna, både i kärnverksamheten, och i stödfunktionerna.

Diskussion och slutsatser

Ansatsen för översynen har varit att ge organisationen, alla medarbetare och chefer möjlighet att själva få perspektiv på, diskutera och analysera hur Göteborgs Stadsteater fungerar. Dels med avseende på kvaliteter och styrkor i organisationen, dels genom att ta fram vad som saknas, behöver utvecklas eller tas bort. Detta har hela organisationen varit aktiva och engagerade i på flera olika sätt. Engagemanget har varit stort och alla inblandade har lagt mycket tid och omsorg på att säkerställa att så många olika perspektiv som möjligt har kommit fram. Medarbetarnas och chefernas engagemang för teatern och dess verksamhet är en av organisationens styrkor och en viktig förutsättning för att kunna fortsätta utvecklingsarbetet som rapporten pekar på.

Övervägande fokus på utvecklingsfrågor och utmaningar

Det ligger i sakens natur att när engagerade medarbetare, som brinner för det de gör, får frågan om hur saker fungerar, så lyfter de främst fram sådant som frustrerar och ligger i vägen för att få en ännu bättre verksamhet. Det som är i ordning och fungerar väl, tenderas att tas för givet och lätt glömmas bort. Därför är det framför allt utvecklingsområden och utmaningar som lyfts fram i rapporten. Det finns en risk att det ger en sned och lite orättvis bild av hur det fungerar på Göteborgs Stadsteater.

Det är en framgångsrik verksamhet där det mesta fungerar och som lyckas väl i sitt uppdrag att "genom sina uppsättningar engagera, skapa debatt, roa och mana människor till eftertanke och därigenom utgöra en livskraftig nerv i Göteborgs kulturliv."

Utveckling som skett under översynen

Idén med översynen har varit att skapa förutsättningar för fördjupade insikter hos alla chefer och medarbetare, men också att redan under arbetets gång, initiera olika relevanta utvecklingsarbeten i organisationen. Nedanstående punkter beskriver några av de arbeten som påbörjats. Insatserna är av olika art och har kommit olika långt. Några är av mindre omfattning och har redan, eller är på väg att avslutas. Andra är mer omfattande, strategiska och innebär starten för längre processer.

Utvecklade samarbeten och relationer

Översynens design har byggt på att föra samman individer och grupper på tvärs av organisation och låta dessa dela bilder med varandra. När olika perspektiv möts skapas en mer komplex, utvecklad och gemensam bild av verksamhet och helhet.

Relationer och samarbeten över avdelningsgränser har genom översynsprocessen inte bara blivit synliga utan också haft möjlighet att utvecklas under arbetets gång.

Ledningsgruppsutveckling

Ledningsgruppen har utvecklat sin förmåga att hantera komplexa frågor tillsammans genom hanteringen av de stora utmaningar som bland annat ombyggnaden, översynen och pandemin inneburit. Gruppen har fått en större öppenhet och tillit till varandra och ökat sin förmåga att förstå och leda förändring. Framför allt pandemin har även bidragit till att organisationens digitala kompetens och ledningsgruppen förmåga till distansledarskap har ökat.

Ledarutveckling

Att leda i vardagen och att driva utvecklingsarbete självständigt och tillsammans, med tillfälle till reflektion och återkoppling till teoretiska modeller, har fungerat som en organisationsanpassad ledarskapsträning. Alla ledare i organisationen har både haft möjligheten och varit tvungna att utvecklat sin förmåga att leda förändring. Exempelvis genom det i översynen integrerade utvecklingsarbetet, som skett på respektive avdelning, samt i det dagliga arbetet i en hårt pressad situation.

Chefer har utvecklats genom att jobba ihop över avdelningsgränserna.

Gemensamma bilder och språk har utvecklats både genom samtal i utvecklingsarbetet och mer specifikt inriktade utbildningsinsatser.

Förmåga att leda på ett medskapande sätt har varit en röd tråd i översynen.

Ny linjeorganisation på Stadsteatern

Utifrån framtida behov som bland annat framkommit i översynen samt nuvarande och framtida resurser har arbetet med att se över linjeorganisationen för Stadsteatern påbörjats under slutet av våren och början av hösten 2020. Det är nu en del av ledningsgruppens utvecklingsagenda och kommer att involvera alla avdelningar i det fortsatta arbetet.

Uppgraderad produktionsprocess på Stadsteatern

I samband med att en ny linjeorganisation för Stadsteatern växer fram har även arbetet med att se över produktionsorganisationen påbörjats. Även detta arbete görs på ett medskapande sätt och är baserat på framtida behov som bland annat framkommit i översynen. Stadsteaterns produktionsledning driver frågan vidare. Här blir perspektiv från gästande konstnärliga team viktiga inspel.

Uppföljning av tillfälligt tillsatta tjänster på Marknad, Dekor och Föreställningsteknik

Tidigare tillfälligt tillsatta tjänster och funktioner på Marknad, Dekor och Föreställningsteknik har under översynen utvärderats inför det fortsatta arbetet. Arbetet på Dekor och Föreställningsteknik har bland annat gett information kring behovet av ny linjeorganisation och uppgradering av produktionsprocessen.

Rekrytering och utveckling av strukturer på Backa Teater

Ett antal områden har utvecklats under översynsprocessen:

- Ny form på veckomöten
- Produktionsplan – ny tidsplan, uppdatering. Remissad och halvt implementerad
- Rekryteringsprocess av ny konstnärlig ledare – avslutad, ny konstnärlig ledare börjar på deltid under hösten men officiellt den 12 februari 2021.
- Marknadsförare på heltid på Backa Teater
- Plan för nya mötesformer och strukturer på alla avdelningar där fokus finns på större tydlighet och ökad transparens

Utvecklingsarbete på avdelningarna

Under översynen har varje avdelning, arbetat med att identifiera vad som internt på avdelningen fungerar väl respektive vad som behöver utvecklas. Resultatet har varit inspel till rapporten men arbetet har även gett möjlighet för avdelningarna att identifiera och ta tag i, för dem viktiga frågor. Förutsättningarna vad gäller tid, utgångsläge och behov har sett olika ut men de flesta avdelningar har, under tiden för översynen, arbetat med att antingen utveckla internt avdelningsarbete eller samarbetet med någon annan avdelning. Här är exempel från några avdelningar:

Restaurang

- Testat nya metoder för planering och kommunikation i relation till andra avdelningar.
- Identifierat och implementerat utvecklingsområden för avdelningen
- Startat utvecklingsarbetet kring att bygga upp en ny organisation för Restaurangavdelningen på Stadsteatern.
- Återtagit regi för restaurangen på Backa Teater

Konstnärliga enheten på Stadsteatern

- Sökt lösningar för att tydliggöra producentrollen
- Utforskat hur problem ska fångas upp i repetitionsprocessen.

-
- Arbetat med hur få bättre framförhållning och informationsflöde, dels mellan avdelningar, dels mellan konstnärlig ledare och ensemble.

Produktionsteknik

- Påbörjad rekrytering av Dekorchef.
- Initierat utveckling av pjäsansvarsrollen på kostymavdelningen samt synliggörande av dess funktioner.

Marknad

- Ökad kommunikation med och grund för utökat samarbete med den konstnärliga avdelningen.
- Arbete med publik-/kundsegmentering och utvecklat samarbete med biljettsystemsleverantör.
- Utvecklat arbetssätt vad gäller produktion av "content" till produktioner.
- Vidareutvecklat arbete med sociala medier, både vad gäller strategi och organisation.
- Påbörjat arbete/planering vad gäller varumärke/värdegrundstänk.
- Marknadsansvarig har anställts.

Tankar inför fortsatt arbete

Vad fungerar bra idag och behöver värnas framöver?

Det har under arbetet med översynen blivit uppenbart att Göteborgs Stadsteater har många styrkor och gynnsamma förutsättningar i det fortsatta arbetet med att utveckla organisationen och verksamheten. Förutom engagerade, professionella och stolta medarbetare med bred kompetens och erfarenhet finns många väl upparbetade processer och samarbetsrelationer.

Det finns även en förändringsbenägenhet och samsyn kring behovet av utveckling och förändring.

Stora delar av organisationen fungerar väl och det finns ett decentraliserat ledarskap och med stora möjligheter för individer och avdelningar att själv lägga upp hur uppgifter ska utföras.

Dessa styrkor blir viktiga att både värna och använda sig av i arbetet med att utveckla det som inte fungerar lika väl.

De viktigaste utvecklingsområdena framöver

Visionsarbete

Det finns, framför allt på Götaplatsen, ett behov av ett djupare visions- och värdegrundsarbete som tar avstamp i Göteborgs Stadsteaters roll, kopplat till samhällets och publikens behov idag och i framtiden. Visionen påverkar i sin tur organisationsform och prioriteringar. Det är ett bra tillfälle att göra detta nu samtidigt som Stadsteatern hittar sina nya former i samband med ombyggnaden och Backa Teater får en ny konstnärlig ledare och delvis ny ledningsgrupp. Det är också viktigt att ett visions- och värdegrundsarbete kopplas till hur teaterns profilering externt formas framöver. Arbetet bör drivas av ledningen och på bred front involvera medarbetarna för att på så sätt samtidigt utveckla känslan av tillhörighet och ett gemensamt "Vi".

Kontinuerligt utvecklingsarbete

Utveckling och uppgradering av organisation och arbetsformer behöver ske löpande. Det finns ingen "perfekt organisation" som löser alla våra problem och inte har några nackdelar. I en komplex, rörlig verklighet där förutsättningar och behov förändras behöver vi kontinuerligt organisera oss, snarare än att slå fast en organisatorisk struktur.

Även "Vi och Dom"-kultur och upplevelser av att inte bli sedd eller att vara åsidosatt hanteras bäst genom återkommande utvecklingsarbete med bred involvering på tvärs i organisation. På så vis skapas både en större förståelse för olika perspektiv och återigen en starkare känsla av ett gemensamt "Vi".

Ledarskap och ledningsgrupp

När den nya organisationen börjat komma på plats och centrala chefsrekryteringar gjorts bör fokus ligga på utveckling av ledarskapet i organisationen. Det handlar om att utveckla förmågor kopplade till kommunikation, involvering, tydlighet, gränssättning och delegering. Även ledarnas förmåga att driva kontinuerligt förändringsarbete på ett medskapande sätt i linjen bör utvecklas. Detta arbete bör stödjas av återkommande uppföljning och reflektion i ledningsgruppen.

Fortsatt utveckling av ledarskapet görs med fördel parallellt med utveckling ledningsgruppens kultur och arbetssätt. Detta arbete bör starta under våren 2021.

Medarbetarskap

Ledarskap är något som inte bara bör projiceras på de i organisationen som har formella mandat. I en väl fungerande organisation finns det en kultur som präglas av medledarskap. Initiativ till utveckling ska kunna komma från alla delar av

organisationen där medarbetare ses som aktörer. Detta ställer krav på på mod och initiativkraft hos medarbetare och lyhördhet och vilja till delegering hos ledningen.

Gästande konstnärliga team

Gästande konstnärliga team har som tidigare nämnts inte direkt tillfrågats i denna översyn. Att Göteborgs Stadsteater är flexibel och tillmötesgående i relation till gästande konstnärliga team utan att pruta på egna värderingar och gränser är en nyckelfråga? Ett prioriterat utvecklingsarbete bör vara att samla in upplevelser och inspel från ett antal utvalda externa personer som i närtid haft samarbeten med teatern och sedan reflektera över och ta konsekvenser av dessa. Detta kommer ge en bra ingång till hur samarbeten i framtiden kan förbättras samt också ge inspel till den uppgraderade produktionsprocessen. Hur kan Göteborgs Stadsteater vara flexibel och tillmötesgående så att ett bra samarbete kan ske utan att pruta på egna värderingar och gränser?

Hållbar arbetsbelastning

Uppdatering av linjeorganisationen och produktionsprocessen på Stadsteatern och uppgraderingar av arbetssätt och organisering på Backa Teater bör också syfta till att hitta sätt att hantera de utmaningar som finns idag gällande upplevd stress och brist på återhämtning. Det handlar bland annat om att hitta sätt att balansera ambitionsnivå i relation till befintliga resurser.

Även chefer upplever i nuvarande organisation stress och hög arbetsbelastning samt svårigheter att utföra sina uppdrag på ett fullgott sätt. Uppgradering av organisationen bör därför också handla om att ge chefer bättre förutsättningar för att leva upp till sina uppdrag. Detta kan vara svårt när organisationen är platt med få chefsled, samtidigt som verksamhet och uppdrag är komplexa.

Specifikt Stadsteatern: Linjeorganisationen och produktionsprocessen

Utvecklingen av linjeorganisationen och produktionsprocessen bör ha prioritet i det fortsatta utvecklingsarbetet. Gränssnitten mellan linjeorganisationen och produktionsorganisationen behöver förtydligas. Ett fokusområde är producenternas roll och mandat som organisatörer för produktionerna. Den konstnärliga ledarens mandat, som ytterst konstnärligt ansvarig, behöver också förtydligas. Den tekniska avdelningens organisering behöver hitta nya mer ändamålsenliga former.

En uppgraderad organisation behöver vara utformad så att man på ett tydligare sätt upplever sig vara del av en helhet, förstår hur den hänger ihop och hur man själv kan agera och påverka i denna helhet. För att uppnå detta bör arbetet med att uppgradera organisationen genomföras med stor grad av involvering så att alla parter delar bild av vad som gäller och hur det är tänkt att fungera.

Specifikt Backa: Forma den nya ledningsgruppen och ledningsstrukturen

Med ny konstnärlig ledare på plats och en ny teknisk chef, bildas en ny ledningsgrupp på Backa. Det blir viktigt att gruppen sätter av tid för sin egen utveckling för att sätta strukturer och en bra gruppkultur. Det är också ett bra tillfälle att se över och utveckla hela ledningsstrukturen på Backa.

Slutord

Vi är mycket tacksamma över det sätt vi blivit mottagna och insläppta i hela organisation. De har varit en ovärderlig förutsättning för att tillsammans med alla medarbetare kunna genomföra en kvalitativ översynsprocess med den höga grad av delaktighet som varit.

Vi är övertygade att Göteborgs Stadsteater har alla förutsättningar att fortsätta utgöra en livskraftig nerv i Göteborgs kulturliv och utveckla scenkonsten. Vi hoppas att översynen och den här rapporten kan bidra till det.

Göteborg den 23 november 2020

Pontus Holmgren och Jesper Hök, Gro

Bilagor

1. Göteborgs Stads ägardirektiv till Göteborgs Stadsteater AB

Övergripande uppdrag

Göteborgs Stadsteater AB ska genom sina uppsättningar engagera, skapa debatt, roa och mana människor till eftertanke och därigenom utgöra en livskraftig nerv i Göteborgs kulturliv. Bolaget ska vara den ledande dramatiska teatern i Västra Götalandsregionen och en betydelsefull aktör inom svensk teater för såväl klassiska som moderna verk. Bolaget ska också ha möjlighet att pröva andra möjliga uttrycksformer. I bolaget ingår Backa Teater vars främsta uppdrag ska vara att bedriva verksamhet riktad till barn och ungdomar. Teatern ska fortsätta sin strävan att vara en av landets ledande barn- och ungdomsteatrar.

Bolaget ska ha ett varierat utbud av uppsättningar och möjliggöra en successiv förnyelse av de konstnärliga uttrycken. Teatern ska rikta sig till en bred publik i Göteborg och inom övriga delar av Västra Götalandsregionen. En medveten prispolitik ska göra det möjligt för många att ta del av teaterns verksamhet.

Bolaget ska fortlöpande samråda med företrädare för Västra Götalands läns landsting i frågor som rör teaterns inriktning och omfattning. Det strategiska arbetet i bolaget ska stå i samklang med lokala, regionala och nationella kulturpolitiska mål.

Bolagets verksamhet ska i huvudsak finansieras dels genom biljettintäkter dels anslag från regionala och nationella organ. Kapitaltillskott kan erhållas efter särskilt beslut i moderbolaget. Bolaget ska aktivt arbeta för att ta tillvara övriga finansieringsmöjligheter.

Barn och ungdomsverksamhet

Kommunens verksamheter ska prioritera barn- och ungdomsperspektivet. Möjligheterna för deltagande ska utökas och utvecklas. Backa Teater har kunskaper om barn och ungdomars förhållningssätt till scenkonst och speciellt till teater. Uppdraget att tillgodose och utveckla barns och ungas möjligheter att ta del av den sceniska produktionen har sin grund i denna erfarenhet. Backa Teater ska fortsätta att utforska vad scenkonst för barn och unga är idag och utveckla teatern som en plats där den unga publiken möter scenkonst i alla dess former.

Teatern ska rikta sig till en bred publik i Göteborg och inom övriga delar av Västra Götalandsregionen. En medveten och effektiv prispolitik ska göra det möjligt för många att ta del av teaterns verksamhet.