FE-rapport 1998-363

Dynamisk sammanhållning

– kommunikation i
kulturprojektet Röda Sten

Ewa Wikström

Abstract:
Denna FE-rapport handlar om Kulturprojektet Röda Sten i Göteborg. I skrivande stund vet vi inte om projektet kommer att kunna fullborda visionen om ett ombyggt pannhus under Älvsborgsbron och ett "centrum för framtidskultur", ett Göteborgs Louisiana, eller om projektet kommer att avbrytas (långsamt förtvina) dessförinnan.

Människorna i projektet satsar sin tid och kompetens utan någon ersättning. Varför engagerar de sig? Har deras engagemanget burit frukt? Vad är förklaringarna till projektets utveckling och vilken betydelse har kommunikationen i projektet haft för utvecklingen? Det är några av de frågor som vi ställer oss efter att ha dokumenterat vad som hänt i projektet och som vi skall försöka besvara i rapporten.

Vårt syfte är att tolka och beskriva projektets utveckling under åren 1991 till 1997. Vi fokuserar kommunikationen mellan
- arbetsgruppen och omgivningen,
- medlemmarna i den mindre arbetsgruppen som driver projektet och

de tre personer som utgör ledningen för projektet och övriga gruppmedlemmar.

Slutsatserna i studien fokuserar på organisering som kommunikation, dynamisk sammanhållning och frivillighetens faror.

Studien av Kulturprojektet Röda Sten har finansierats av Humanistisk- och Samhällsvetenskapliga Forskningsrådet, HSFR, som vi tackar för förtroendet.

Key-words:
Kommunikation, frivillig organisering, dynamik och ledning av projekt.

JEL-code: M12, M14

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Företagsekonomiska institutionen
Box 610, 405 30 Göteborg

Ewa Wikström, tel. nr.: 031-7734489,
e-mail: Ewa.Wikstrom@mgmt.gu.se

Förord

Denna rapport handlar om Kulturprojektet Röda Sten i Göteborg. I skrivande stund vet vi inte om projektet kommer att kunna fullborda visionen om ett ombyggt pannhus under Älvsborgsbron och ett "centrum för framtidskultur", ett Göteborgs Louisiana, eller om projektet kommer att avbrytas (långsamt förtvina) dessförinnan.

Människorna i projektet satsar sin tid och kompetens utan någon ersättning. Varför engagerar de sig? Har deras engagemanget burit frukt? Vad är förklaringarna till projektets utveckling och vilken betydelse har kommunikationen i projektet haft för utvecklingen? Det är några av de frågor som vi ställer oss efter att ha dokumenterat vad som hänt i projektet och som vi skall försöka besvara i rapporten.

Vårt syfte är att tolka och beskriva projektets utveckling under åren 1991 till 1997. Vi fokuserar kommunikationen mellan

- arbetsgruppen och omgivningen,
- medlemmarna i den mindre arbetsgruppen som driver projektet och
- de tre personer som utgör ledningen för projektet och övriga gruppmedlemmar.

Studien av Kulturprojektet Röda Sten har finansierats av Humanistisk- och Samhällsvetenskapliga Forskningsrådet, HSFR, som vi tackar för förtroendet.

Vi vill också tacka intervjupersonerna som välvilligt ställt upp och medverkat i studien.

Innehåll

PROJEKTETS BAKGRUND 1

Initiativet i sitt kulturella sammanhang 1

Historien 1991-1997 2

RÖSTER OCH OLIKHETER I ARBETSGRUPPEN 5

Den informella ledningsgruppen 6

Byggnadsgruppen 9

Verksamhetsgruppen 12

Den yttre cirkeln 15

ARBETSGRUPPENS KOMMUNIKATION 22

Omgivningens reaktioner 22

Gruppens inre liv 24

Ledningen av projektet 29

AVSLUTANDE REFLEXIONER 32

Sex år senare – varför är projektet inte nedlagt? 32

Projektorganisering i litteraturen 35

Organisering som kommunikation 37

Dynamisk sammanhållning 39

Frivillighetens faror 41

Epilog 44

REFERENSER 47

Projektets bakgrund

Initiativet i sitt kulturella sammanhang

Ett suggestivt hus, ett område med enorm potential, en vision och en grupp engagerade människor. Det utgör grunden för uppkomsten av en frivillig organisation i ett tvärkulturellt projekt.

Två personer möts av helt andra anledningar än sitt intresse för kultur. Av en tillfällighet upptäcker de att de båda har liknande idéer om en speciell byggnad, som ligger i ett mytomspunnet område i Göteborg. Förutom husets potential har platsen stora möjligheter som friluftsområde och är unik med sitt centrala havsläge. Unik också för att det är en av de få platser i staden, där man ser himmel och hav mötas. Tillsammans skapar dessa kännetecken en förutsättning för människor med skilda intressen att hämta inspiration och att träffas. Den stora tegelbyggnaden som reser sig på området innehåller två våningar. Den övre våningen har högt i tak och är idealisk för att uppföra eller arrangera olika kulturella uppsättningar och konstutställningar. Bottenvåningen är kärv och kall. Den lämpar sig därför för kulturella aktiviteter eller uttryck, som förstärks och framhävs av den formen av rum.

Den nya kulturen och konsten söker nya rum. Ett argument för projektet är att rummets eller kontextens betydelse för kulturen har ökat. Tidigare ställde konstnären ut eller uppförde sina föreställningar, där de etablerade rummen eller scenerna fanns – oavsett utställningens eller föreställningens karaktär. Idag uppmärksammas samspelet mellan konsten eller den kulturella uppsättningen och det sammanhang, i vilket den ställs ut eller visas. De etablerade institutionerna kan bli alltför begränsade för de nutida uttryckssätten. Därtill kommer att de "nya konsumenterna" av kultur lockas till de nya rummen snarare än till de etablerade.

Mötet mellan de två upphovsmännen till projektet sker 1991. Det är en tid då den kommunala ekonomin liksom samhällsekonomin är kärv. Kultur är ett lågprioriterat område, inte minst i en lågkonjunktur. Göteborg är dessutom en stad som har sina rötter i arbetar-, varvs- och industritraditioner och kritiseras ibland för att ”allt annat än fotboll betraktas som finkultur". Driver man kulturprojekt utanför landets huvudstad kan man inte heller förvänta sig att finansiera verksamheten med statliga eller kommunala medel. Grogrunden för projektet är därför dålig. Dessutom de etablerade institutionerna uppfatta projektet som ett hot, både vad gäller medel och uppmärksamhet.

De två upphovsmännen bestämmer sig för att "mot alla odds" testa idén på en representant för det etablerade kulturlivet. Valet av representant föll på dåva-

rande konstmuseets chef. Efter en lunch, där visionen ventilerades, förkastade han idén. Han såg inga framtidsutsikter i den, inte minst därför att existerande kulturprojekt kämpade för överlevnad. Han övertalades dock att se huset och området. Efter ett besök på platsen tvärvände han och har sedan dess varit en av de drivande bakom projektet.

För att finna sponsorer sattes arbetet igång med att tillverka en broschyr och att "sälja visionen". Här kopplades en arkitekt in, en person som kunde visualisera visionen. Det behövdes också en kostnadsberäkning för en restaurering av byggnaden. En person med gott renommé hos politikerna, tack vare goda resultat i tidigare projekt som t ex Göteborgs Operan, Stadsmuseet och Konstepidemin, tillfrågades. Under den första tiden arbetade gruppen i politisk motvind. Det fanns ett förslag till detaljplan om att kontorisera området. I cirka två år gjorde gruppen allt för att förhindra förslaget. Till sist lyckades det.

I den nybildade frivilliga organisationen vill gruppen gå ifrån de *vanliga* lösningarna av kulturprojekt inom de etablerade institutionerna. De vill pröva *möjliga* alternativ genom att arbeta på ett nytt och frivilligt sätt, finna nya rum, finna andra konstnärer och konstformer, locka till sig andra "kulturkonsumenter" samt hitta andra finansieringssätt.

Historien 1991-1997[1]

1991

"Hösten 1991 bildas en arbetsgrupp för Röda Sten-projektet, som utöver Per Hållén består av Bob Kelly, VD i Bob Kelly AB, Folke Edwards, Konstmuseets chef, Kent Karlsson, professor i måleri på Konsthögskolan Valand, Akke Zimdal, arkitekt SAR, samt Lars Strannegård, civilekonom.

1992

I februari 1992 motionerar Per Hållén i kommunfullmäktige om att låta utreda möjligheterna att utveckla området kring Röda Sten till "ett göteborgskt Louisiana".

1993

18 juni 1993 avslås motionen med motiveringen att idén är så bra, att den inte behöver utredas men att kommunen i rådande budget läge inte har möjlighet att stödja projektet ekonomiskt. Kommunalrådet för kultur, Margita Björklund, lovar projektet ideellt och

[1] Denna text är hämtad från den broschyr som projektgruppen producerat om Röda Sten.

praktiskt stöd. Dåvarande oppositionsrådet Göran Johansson framhåller, att något drastiskt måste göras åt det skräpiga området och nedklottrade Pannhuset.

Hösten 1993 är ett av arbetsgruppens huvudmål att försöka övertyga politiker och tjänstemän i kommunen om att området inte, som stadsbyggnadskontoret föreslagit, skall kontoriseras.

1994

I mars 1994 grundas stiftelsen Röda Sten med uppgift att utan vinstintresse utveckla området kring Röda Sten till ett nordiskt kulturcentrum för konst, teater och musik, som också kan presentera internationella föreställningar och gästspel av toppklass. I stiftelsen ingår bl a Margita Björklund, Bertil Falck, Per Hållén, Jan Landmark och Fleur Palmé.

I maj 1994 avslår byggnadsnämnden stadsbyggnadskontorets detaljplan för kontorisering av Röda Sten-området. Detta ser stiftelsen och arbetsgruppen som sin hittills största framgång. Samma månad erhåller Röda Sten-projektet 20.000 kronor av kulturnämnden för projektering av ombyggnaden.

Sommaren 1994 företar fastighetskontoret en provisorisk upprustning av huset, så att det skall kunna användas till den av Göteborgs kulturnämnd initierade Dans- och Teaterfestival i augusti.

I september arrangeras i Pannhuset en utställning med 40 konstnärer från Majorna. I december samma år utsätts huset för vandalisering och huvuddelen av de förbättringar fastighetskontoret bekostat förstörs.

I oktober 1994 visar konstnärerna Eva och Michel Droetto sin uppmärksammade multimediainstallation Ready for Landing.

1995

I januari 1995 läggs en motion i riksdagen av v, s, fp och kds om statligt stöd till Röda Sten-projektet. Motionen behandlas positivt av samtliga partier i riksdagens kulturutskott.

I maj 1995 bildas Vänföreningen med uppgift att ideellt, praktiskt och ekonomiskt stödja projektet. Antalet medlemmar växer snabbt till över 200.

I juni 1995 får Röda Sten ett bidrag på 200 000 kronor från Stiftelsen Framtidens Kultur samt ett anslag på 65.000 kronor för att i samband med VM arrangera en utställning av västsvensk skulptur på området.

Sommaren 1995 snyggas Pannhuset upp av fastighetskontoret inför VM och i början av augusti öppnas skulpturutställningen, som nu omfattar verk av Roland Borén, Claes Hake, Britt Ignell, Ingela Palmertz, Leo Pettersson, Graham Stacy och Pål Svensson.

I september 1995 presenterar Jan Landmark, CA, och Akke Zimdal, FFNS, en ombyggnadsplan, som syftar till att bevara Pannhusets unika karaktär och att till minsta möjliga kostnad få fram bästa möjliga bruksyta. Samtidigt börjar avgångselever vid arkitekturlinjen på Chalmers Tekniska Högskola att studera en framtida utveckling av Röda Sten-området.

30 september 1995 arrangerar kulturvetare vid Göteborgs universitet ett uppmärksammat och välbesökt helaftonsprogram, Akustik i fabrik – Röster vid Röda Sten.

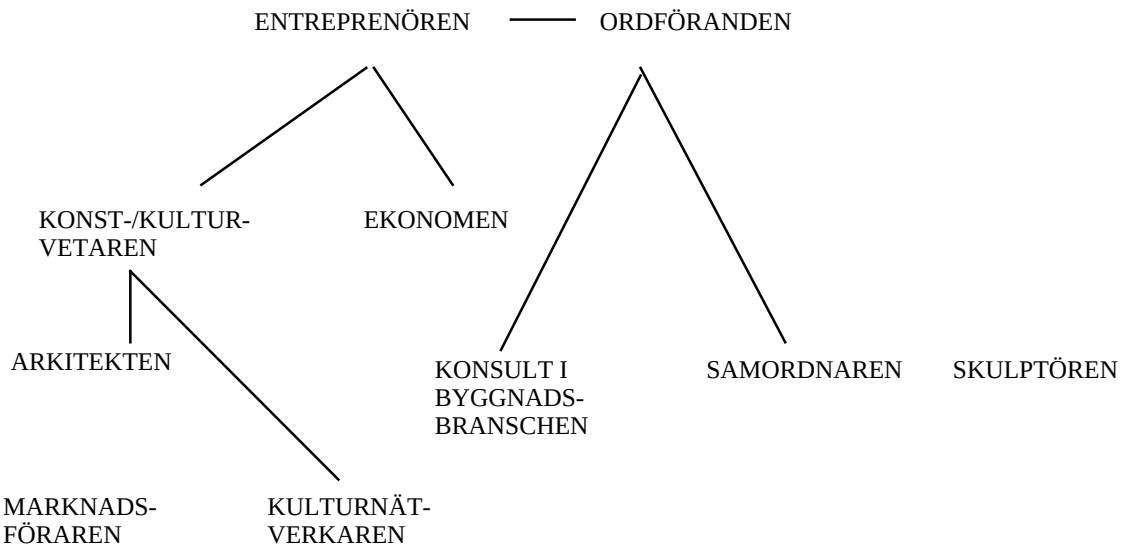
I oktober 1995 lämnas en ansökan in till Boverket om stöd till upprustning och ombyggnad av Pannhuset och samtidigt inleds diskussioner med kommunen om ett långtidsarrende av Pannhuset och Röda Sten-området."

När vi påbörjade vår studie våren 1996 hade gruppen inte kommit så mycket närmare målet om ett "Göteborgskt Louisiana". Att rivningen av Pannhuset hade förhindrats var en stor seger men också en förutsättning för att överhuvudtaget arbeta vidare. Gruppen hade därefter fått tillstånd att disponera Pannhuset genom att Fastighetnämnden gav projektet nyttjanderätt ett år i taget. På så sätt har gruppen kunnat etablera och utveckla en programverksamhet. I mars 1996 gav Sten A Olsson projektet löfte om att sponsra projektet med 2 miljoner kronor under förutsättning att återstoden som krävdes för att starta ombyggnaden av huset kunde erhållas från annat håll. Det saknas fortfarande pengar, oavsett ambitionsnivå, för ombyggnaden. I oktober 1996 lämnade en av upphovsmännen projektet, missnöjd med att gruppen arbetat så länge utan större framgång. Motgångarna fortsatte med att Fastighetsnämnden våren 1997 inte ville förlänga nyttjanderätten till huset utan föreslog ett tremånaderskontrakt, något som arbetsgruppen betecknade som ett "rivningskontrakt". Den 22 september 1997 beslöt Fastighetsnämnden "att träffa ett nyttjanderättsavtal med Kulturnämnden alternativt Stadsdelsnämnden Majorna beträffande markområdet för Ångpannehuset vid Röda Sten". Där befinner sig ärendet i skrivande stund.

Röster och olikheter i arbetsgruppen

För att kunna tolka projektets uppkomst och utveckling har vi bl a genomfört intervjuer med de 10 personer, som utgör kärnan i den arbetsgrupp som driver projektet, tagit del av protokollen från arbetsgruppens möten och observerat fem möten i projektgruppen. I detta avsnitt presenterar vi intervjuerna i form av "porträtt" av var och en i arbetsgruppen. Porträtten har granskats, kommenterats och bearbetats av intervjupersonerna.

Arbetsgruppen har vuxit och förändrats över tid. Den ursprungliga idén till projektet utmejslar Entreprenören, Ordföranden och Konst-/Kulturvetaren. Efterhand anslutes/ansluter sig fler kulturintresserade personer till gruppen (se figur 1).



Figur 1. Arbetsgruppens sammansättning.

Presentationen av ”porträtten” följer i stort sett en kronologisk ordning för att illustera hur gruppen bildades. I vissa fall har vi avvikit från denna princip för att underlätta jämförelsen mellan porträtten. För att läsaren skall få andrum i läsningen av rösterna gör vi vissa avbrott och presenterar våra reflexioner. Beskrivningarna nedan innehåller inga citattecken men är sammanfattningar av de olika aktörernas utsagor i intervjuerna.

Den informella ledningsgruppen

Kulturintresserad Entreprenör

Jag har ett starkt privat intresse, ett personligt engagemang i projektet. Konst är utgångspunkten för mitt intresse och engagemang. Nuvarande "Ordföranden" för projektet är en av dem jag kontaktade. Hans intresse var i början svagt och avvaktande. Jag vände mig också till Konst-/Kulturvetaren" Han blev tänd på idén. När jag nämnde för "Ordföranden" att "Konst-/Kulturvetaren" var intresserad blev han mer positiv – man måste få projektet godkänt av en offentlig person. Vi träffades, jag hade fått ihop en mindre grupp, som förutom tidigare nämnda personer också bestod av en arkitekt, en reklamman och en professor i måleri. Vi bidrog med lite människor från olika ställen.

Kommunen behöver ett modernt museum. Jag tycker att man kan flytta all modern konst från Konstmuseet till ett modernt museum. När jag såg det fantastiska huset och området under bron såg jag samtidigt möjligheten att ha skulpturer och installationer där. Det är ett spännande projekt. Människor pratar om projektet och tycker att det är fantastiskt. Det är naturligtvis en viss glamour och egotripp över det hela.

Ordföranden blev ordförande dels för att han hade mer tid än oss övriga, dels för att han som fritidspolitiker i stadsdelen Majorna och i Kulturnämnden hade kunskap om de politiska vägarna. Han lämnade in en motion i kommunfullmäktige, som fick bra respons. Han ordnade också genom Arbetsförmedlingen en ALU-anställd som samordnade projektet. Det räcker inte med en bra idé, utan det viktiga är allt arbete bakom den. Om omgivningen i Göteborg hade varit mer mottaglig hade det naturligtvis underlättat arbetet i projektet.

Vad som efterhand skedde i gruppen var att två personer alltmer kom att dominera: Ordföranden och Konst- och Kulturvetaren. Vi behöver någon som kan bygga upp museet, det kan inte någon av de båda personerna. Vi behöver en industriledare med många kontakter under sitt yrkesliv och med ett starkt intresse i konst. En person som skulle få oss alla att arbeta ihop som ett gäng.

Ordförande och kulturintresserad politiker

Jag är politiker, fritidspolitiker för vänsterpartiet. Jag sitter i kulturnämnden för stadsdelsnämnden Majorna. Jag är majornabo och fascineras av huset, älven och området. Jag kände sedan tidigare Entreprenören som också gått omkring och burit på idéer om huset och området. Han i sin tur kände Konst-/Kulturvetaren. Vi tre träffades 1991. Vi pratade med en arkitekt, som Konst-/Kulturvetaren kände. Entreprenören kände en professor på Valand som involverades. Jag lade en motion i fullmäktige 1992 om att utreda möjligheterna att skapa ett konstmuseum.

Idéerna om och förväntningarna på projektet startade med att vi tyckte att det var tråkigt på kulturfronten i Göteborg. De stora fina utställningarna kom till

Louisiana och återvände till Sydeuropa. Vi ville att de också skulle komma till Göteborg. Därav begreppet "Göteborgs Louisiana". I den andan valde vi projektets namn Röda Sten. Det finns en kraft i det, som är folkligt förankrad. Vi tänkte att internationella utställningar skulle ske på sommarhalvåret och att göteborgskonstnärer skulle släppas fram under övriga året. Med åren har vi glidit över till att bli ett kulturprojekt från att ha varit mer fokuserade på konst.

Motionen kom upp i maj 1993 i fullmäktige och bordlades. Konst-/Kulturvetaren och Sune Örnberg skrev två artiklar i GöteborgsPosten som publicerades dagen innan fullmäktigedebatten. Orsaken till bordläggningen var kommunens dåliga ekonomi. Representanterna för samtliga partier ansåg dock att det var en lysande idé med projektet. Vi uppfattade det som en seger. I början togs dock inte projektet på allvar. Det var ingen som bekymrade sig om att bemöta det. I ett förslag till detaljplan skulle området bebyggas med kontor. Marken är ju väldigt attraktiv. Det blev många "brandkårs-utryckningar", innan det förslaget avslogs 1994. Att vända ett sådant ärende är faktiskt ganska unikt.

Vi har en organisation som ingen begriper. 1992/1993 bildade vi "ursprungsmänniskor" i projektet en förening. Sedan har vi en stiftelse som är till för att ta hand om sponsorspengarna. I den stiftelsen finns bemärkta personer med. Dessutom har vi en vänförening. Alla arbetar frivilligt i projektet, utan pengar. Den enda som får ersättning är Samordnaren, som är Alu-anställd. Det finns en kärna som utgörs av ursprungspersonerna. Vi mejslade fram en rätt stor gemenskap både mellan oss som personer och i synen på hur det här skall utvecklas. Idag finns det dock personer som har fört in nya traditioner i gruppen. Jag är ordförande och jag försöker att inte ta upp frågor som skiljer oss åt. Det är klart att det uppstår konflikter, men det gör det ju i alla grupper och det är en del av dynamiken.

Konst- och Kulturvetare

Jag blev "lunchad" av två herrar 1991 (Entreprenören och Ordföranden). Jag var måttligt entusiastisk för Louisianaidén, men när vi åkte ut till Pannhuset och jag fick se huset och området vände jag. Det är en märklig plats och ett suggestivt hus – platsen och huset har en enorm potential. Sedan kom professorn vid Valand i måleri med genom Entreprenören som också tog med Ekonomen. Vi fick snart klart för oss att det behövdes en broschyr som beskrev projektet. Jag kontaktade en arkitekt, som vi bad att skissa på en framtidsvision.

Vi sade på ett tidigt stadium att från maj till september skulle man ha publikattraktiva evenemang med konserter och utställningar med kända namn och resten av året en avantgardescen eller experimentscen för den unga kulturen i Göteborg och Västsverige. Den nya konsten söker sig hellre till lokaler, som inte har en kulturstämpel. Ett upprustat pannhus kanske blir lika K-märkt som Konsthallen eller vad som helst. Det gäller att försöka hålla någon balans där. Konstnärer och grupper skulle få jobba som projekt, där de själva söker bidrag

från Kulturrådet och Kulturnämnden eller där de kan, och vi hjälper till administrativt. Intresset bygger mycket på entusiasmen för huset och platsen.

Det stora hotet mot projektet i starten var kontoriseringen av området. Majornas stadelsnämnd var emot förslaget till detaljplan och bidrog tillsammans med gruppen till att det avslogs. Sedan kom en viktig person för projektet med, nämligen Byggnadskonsulten. Han hjälpte oss att göra en kvalificerad bedömning av vad det skulle kosta att rusta upp huset. När han ”steg på båten” kände vi att vi stod med bägge fötterna på jorden. Byggnadskonsulten gjorde en kostnadsberäkning på 10 miljoner och klargjorde att vi behövde få sponsorintäkter på åtminstone 5 miljoner. Vi bestämde oss då för att först vända oss till en inre krets och sedan vidga cirklarna. Sten A Olsson lovade att ställa upp med 2 miljoner kronor.

Arbetet i projektgruppen har bland annat färgats av ett drama mellan tre huvudparter: Ordföranden, Entreprenören och mig själv. Ordföranden, en långdistansare, vill låta alla komma tals och kan stå ut hur länge som helst. Entreprenören är som en sprinter med lite tålamod, och själv befinner jag mig någonstans mitt i mellan. Entreprenören, en formidabel idéspruta, dyker bara upp på vissa möten, och han lämnar sällan besked om vad han åtar sig. I projektgruppen har vi blivit bättre på att strukturera och gjort klart att man måste åtaga sig uppgifter för att man skall räknas med. Entreprenören har inte varit en kugge i det hela, men det har däremot Ordföranden, han finns alltid med. Ett akut problem är att vi borde skaffa kronprinsar eller kronprinsessor, unga krafter som tar över och kommer in med ny energi.

Några olikheter i rösterna

Entreprenören beskriver sitt *inträde och roll i projektet* utifrån sitt intresse och engagemang i modern konst. Det var Entreprenören som kläckte idén till projektet. Ordföranden bar på idéer om huset och området, innan han blev kontaktad av Entreprenören. Hans inträde och roll i projektet har sin grund i att han är kulturpolitiker för stadsdelen. Konst-/Kulturvetaren blev kontaktad mot bakgrund av att han tillhörde de etablerade institutionerna. Hans intresse väcktes tack vare att han såg platsens och husets enorma potential.

Förväntningar på projektet beskriver Entreprenören utifrån skapandet av ett modernt museum och filial till konstmuseet. Ordföranden lyfter istället fram visionen om ett Göteborgskt Louisiana. Konst-/Kulturvetaren vill skapa en plats, där det finns en kombination mellan publikattraktiva evenemang och avantgarde-/experimentscen.

Viktiga förhållanden och förutsättningar för projektets realisering beskriver Entreprenören utifrån vilka roller som de olika personerna i projektet fått. Ordföranden belyser de politiska turerna runt projektet. En viktig händelse var enligt Konst-/Kulturvetaren att Byggnadskonsulten gjorde en kvalificerad bedömning av upprustningen av huset.

Vad gäller *gruppen och organiserandet* framhåller Entreprenören att det behövs en annan typ av ledare för att realisera projektet. Ordföranden beskriver projektets organisationsform. Han framhåller att den ursprungliga gruppen arbetade fram en stor gemenskap, men att efter det inledande skedet alltfler olikheter har uppstått och tillkommit i gruppen. I rollen som ordförande försöker han undvika det åtskiljande i gruppen. Konst-/Kulturvetaren beskriver ett drama mellan tre parter (Entreprenören, Ordföranden och honom själv) som färgar av sig på gruppen och organiserandet. Han menar att det är kritiskt att finna nya lednings-/drivkrafter för projektet.

Sammantaget utgör de nu beskrivna rösterna gruppens informella ledning. Det finns ett antal förhållanden som skiljer dem åt. De har olika förväntningar och visioner ifråga om projektet: Modernt museum, Göteborgskt Louisiana och en kombination mellan etablerad konst och kultur samt ungkultur. Deras olika närmanden till projektet bestämmer också förutsättningar och förhållanden som man lyfter fram som kritiska för projektets utveckling. Både Entreprenören och Konst-/Kulturvetaren uppmärksammar dock behovet av att finna andra eller nya ledningskrafter i gruppen och organiserandet. Ordföranden belyser snarare hur de i själva organiserandet försöker undvika olikheter. Efter detta andrum skall vi gå vidare med fler röster.

Byggnadsgruppen

Konsult i byggnadsbranschen

Jag blev tillfrågad av Ordföranden om jag ville hjälpa till med Röda Sten-projektet. Jag är konsult, sakkunnig i byggnadsfrågor, så det var främst det han var intresserad av. Sedan har jag ett förflutet från liknande projekt. Jag är engagerad i Konstepidemin (sitter i styrelsen) och har varit det sedan starten för tio år sedan. Jag tror att det var via Politikern och ordföranden i Vänföreningen som jag började med det här. Det som önskades av mig var att jag skulle stötta projektet med sakkunskap. Sakkunskap när det gäller möjligheterna med att få fram pengar via bidrag och på annat sätt. Jag tror att det var 1995.

Jag känner för Konst-/Kulturvetarens och Ordförandes idé och tror att detta kan vara ett alternativ till det mer etablerade kulturlivet. Men kommunen dras med våldsamma underskott på många håll. Kulturen går på knäna. Politikerna är rädda för de kostnader som projektet för med sig i framtiden och för att inte föreningen eller stiftelsen har kapacitet och kraft att driva projektet. När jag kom in i bilden hade projektgruppen skisser och idéer till det här huset, vilka vi snabbt räknade fram låg på 30-40 miljoner kronor. Det fanns ingen chans att genomföra ett projekt i den storleksordningen. Då sänktes kostnaden till 9 miljoner kronor. Sedan skall varje verksamhet kunna finansiera sig själv, antingen via bidrag eller biljettintäkter.

Jag tycker att det har gått trögt. Den stora händelsen som gjorde att projektet startades – det var före min tid – var att man fick kommunfullmäktige att besluta om att inte genomföra kontoriseringen som det var tänkt. Då fick projektgruppen nyttjanderätt till huset. Den rätten har omförhandlats, och i februari i år (1997) fick gruppen ett tre-månaderskontrakt, något slags rivningskontrakt. Det är en negativ reaktion. Vi har en Moment-22 situation, där vi måste ha finansieringen klar innan kommunen kan ställa upp, och där sponsorerna kräver ett klartecken från kommunen för att de skall vara beredda att bidra till finansieringen.

Konst-/kulturvetaren är en entusiast och det är ordfˆranden också, men de driver frågan på olika sätt. Mötena för inte projektet framåt. Det är klart att vi har ett antal punkter som vi tar upp, men det blir en frustration på mötena när man inte kan få fram pengarna. Det finns inget värre i en organisation av den här formen än att sätta upp misslyckade mål. Skall man sätta upp mål skall man genomföra dem konsekvent. Röda Sten finns inte till för att vi skall manifestera vår roll i Röda Sten. Vi skall oegenyttigt skapa en plats för olika kulturverksamheter. Det gäller att ha en helgjuten idealitet för att få förtroende och tilltro från omvärlden.

Arkitekt

En kollega till mig började i det här projektet. Han fick ett erbjudande att jobba som professor i Japan. Jag erbjöd mig att vara hans stand in. Det accepterades av de andra i gruppen, så nu sitter jag där. Det krävs enligt de nya lagarna och förordningarna att man har något som vi kallar för kvalitetsansvarig när det gäller att använda eller bygga om ett sådant här hus. Det är jag som har den kompetensen i gruppen, och därför är jag kvalitetsansvarig för byggnaden. Jag vet inte hur den ursprungliga gruppen bildades, men de här människorna måste ha känt för varandra, annars går man inte in i ett sådant här projekt.

Jag tyckte att vi var inne på fel spår med Louisiana. Louisiana är ett konstmuseum. Röda Sten är inte enbart ett konstprojekt. Det erbjuder ett betydligt bredare utbud av kultur. Det är karaktären på rummet som lockar folk att komma och hänga ut. Vita papper som hänger från taket och ner här mot väggarna, det är ju raffinerat som sjutton. Det hade man tagit loven av helt och hållet om man hade vitkalkat väggarna. Jag tror att det ligger i projektets natur att det är odefinierat. Man ser så många möjligheter – alla som är inne i projektet ser att man kan ha en roll där, eller att man kan utveckla det åt något håll man själv känner. Vi har ett svårt projekt på det sättet att det skall hållas gående och det skall utvecklas – samtidigt.

Det var litet svårt med Fastighetsnämnden. Vi gick dock upp till Stadsbyggnadskontoret och fick löfte från – så högt upp i tjänstemannakåren man kan komma – stadsarkitekter, stadsplanechefen och chefen för distriktet där ute om att de skulle stötta våra idéer.

I gruppen ingår människor från olika delar i samhället, med helt olika funktioner, helt olika kulturell bakgrund och helt olika kulturell inriktning. Man kan inte köpa in sig. Det är dock inte så att förtroendet för en människa bygger på att hon har ett kontaktnät utan snarare att hon utnyttjar och kan hantera det kontaktnätet på ett juste sätt. Beträffande mötena så är de ostrukturerade. Det kan bero dels på hur dom leds, dels på deltagarna. Det är lite si och så med uppföljningen av mötena. Det enda mönster man kan se när det gäller frågorna, som vi arbetar med är att vi i diskussionen om dem har olika kreativitetsmål. Det vore väldigt olyckligt för projektet, om man skulle behöva hämma diskussionerna på något sätt.

Fler olikheter

Konsulten beskriver sitt *inträde och roll i projektet* utifrån sin kompetens som byggnadsingenjör. Han blev tillfrågad att komma med i projektet. På motsvarande sätt beskriver Arkitekten sin specialtkompetens och sakkunskap när det gäller byggnadsfrågor som en tillgång för projektets realisering. Han har kvalitetsansvar för byggnaden.

Förväntningar på projektet från Konsultens sida är att kunna erbjuda ett alternativ till det etablerade kulturlivet. Arkitekten är emot Louisiana-visionen och menar att projektet är odefinierat. Projektet är svårt och måste hållas levande och utvecklas hela tiden.

Som *viktiga händelser och förhållanden* uppmärksammar Konsulten att projektgruppen lyckades stoppa detaljplanen om att området skulle kontoriseras. Han tycker att det är kritiskt att projektet hamnat i en moment-22 situation. Det innebär att kommunstyrelsen och sponsorer avvaktar varandras agerande innan de själva vill agera. Konsulten menar att fastighetskontoret är ett stort hinder för projektet.

Gruppen och organiserandet påverkas enligt Konsulten i hög grad av Ordförandens och Konst-/Kulturvetarens entusiasm – dessa driver dock projektet på helt olika sätt. Mötena är inte tillräckligt konstruktiva utan påminner om Polsk Riksdag. Arkitekten lyfter fram att människorna i projektgruppen är mycket olika varandra. Han tycker liksom Konsulten att mötena är för ostrukturerade och att de inte följs upp.

Till skillnad från den informella ledningsgruppen har Konsulten och Arkitekten tillfrågats om att delta baserat på sin kompetens. De är båda fokuserade på byggnaden, vilket påverkar vad de uppmärksammar i förväntningar och viktiga händelser och förhållanden. Ur deras perspektiv är projektet ett byggnadsprojekt fram till den dagen då en permanent organisation existerar. Det skiljer också dessa båda personer från de informella ledarna, som beskriver projektet som ett modernt museum, Göteborgskt Louisiana eller en kombination av ett modernt museum och Göteborgskt Louisiana. Ifråga om gruppen och organise-

randet pekar Konsulten och Arkitekten på projektets ledning, projektmötena och att människorna, som är involverade, förespråkar olika mål. De är mer konkreta och kritiska rörande vad som borde åtgärdas än den informella ledningen som dock också berör dessa förhållanden. Nu skall vi fortsätta med ytterligare röster från arbetsgruppen.

Verksamhetsgruppen

Kulturintresserad ekonom

Mina kvalifikationer var att jag var ung och konstintresserad. Jag känner dessutom Entreprenören. Han tyckte att det var kul att ha med någon som var litet yngre. Sedan rättfärdigades det med att jag var ekonom. Jag tror att jag är någon slags medlare i projektgruppen. Dom är så otroligt viljestarka, det gick ju till och med så illa att Entreprenören lämnade skutan. Orsaken var att dom helt enkelt hade olika ledningsfilosofier och sätt att driva projektet på. Ordföranden är van vid det politiska sättet att driva frågor. Det är något som Entreprenören är totalt främmande för. Entreprenören hade just det här visionära, amerikanska synsättet. Jag förstår båda sätten och infallsvinklarna.

I den första fasen drevs projektet utifrån målet att göra det till ett Louisiana. Många blev rädda att man på detta sätt skulle köra över dom lokala konstnärerna. Vi har inte haft någon riktigt bra strategi utan har försökt att tillmötesgå alla intressen. Vi går ut med olika visioner också när vi kommunicerar utåt. Allmänheten fungerar som ett tryck mot politiker, för det är politikerna och finansiärerna som vi måste ha stöd ifrån i slutändan. Om man lyckas vända politikerna kanske man sedan kan närma sig finansiärerna på ett annat sätt. Om politikerna inte tror på vårt projekt kan dom när som helst sänka det, bara riva huset. När jag gick in från början trodde jag inte att projektet skulle kunna genomföras.

Det är en viktig händelse när den ALU-anställda Samordnaren kom in i projektet. Hon är väldigt bra. Hon driver projektet på ett bra sätt. I och med hennes inträde i projektet kom programverksamheten igång och utvecklades mer och mer. Programverksamheten har en legitimeringsfunktion. Det är väsentligt att man visar att någonting händer hela tiden. Förut så drevs projektet som ett byggnadsprojekt men när programverksamheten kom igång blev det ett riktigt kulturprojekt. En annan kritisk händelse är när vi fick kontraktet första gången och huset blev vårt så att säga.

Om jag skulle rangordna betydelsen av personerna i projektet tror jag att det är Samordnaren som är den viktigaste. Sedan tror jag att Kultur-/Konstvetaren och Ordföranden är viktiga båda två. De skapar dock ingen enhetlighet i kommunikationen. Det är deras livsprojekt, det har blivit det. Kultur-/Konstvetaren gjorde ju detta till sitt projekt efter det att han pensionerades. Ordförandeskap

och ledarskap är därför inte riktigt samma sak. Det är en väldig skillnad att driva möten och driva projektet. Engagemanget i gruppen går mycket i vågor.

Skulptör

Jag kan inte beskriva projektets historik för jag var inte med från början. Det var en helt annan grupp som startade. Jag hörde av mig till projektgruppen och sa att jag kan vara med lite grann. Jag har alltid varit med i den typen av grupper. Lite ideellt kan man vara med på tycker jag. Sedan ville projektgruppen att jag skulle var med som idégivare till utställningar, eftersom jag kan ganska mycket om konstscenen. Det har expanderat hela tiden. Det är en sådan organisation, som kräver mer och mer av en. Jag invaldes i styrelsen 1995.

Projektet är en nödvändighet på ett sådant ställe i Göteborg. Det är en bra plats att ställa ut skulpturer på. Man ser havet, det gör man på få platser i Göteborg. Vid Röda Sten ser man horisonten, och det tycker jag är jätteviktigt. Sedan är byggnaden unik. Jag tror att det skulle kunna bli jättefint, om man satsade lite. I Göteborg finns inte ett enda galleri, som är lämpligt för skulptur, och där man kan köra in med tunga grejer. I en oöm lokal kan man ha performances, exempelvis med eld och vatten. Det roligaste, tycker jag är den breda förankringen. Intresset för Röda Sten-projektet här är väldigt spritt i olika åldrar, och det finns en tvärpolitisk förankring också.

Massmedialt har man lyckats mer än väl. Sedan har man lyckats väl också med programmet när det gäller små grupper, som gör skojiga saker. Någon riktig kanongrej har man väl inte – ZIK-gruppen var i och för sig en kanongrej. Den var någonting som gav eko. Samordnaren tycker jag är otroligt duktig. Det var synd att man gick ut och lanserade det som ett Göteborskt Louisiana. Man skall inte tro att man kan skapa ett Louisiana på några år, det tar 30-40 år.

Gruppen är sammansatt av helt olika personer. Det kan vara en fördel att man har olika kompetenser i en grupp, och en nackdel om man inte företräder samma konstsyn. Det enda som knöt ihop oss var huset, och så blev det liksom en övervikt åt att vi skall få ett fint hus. Vad gäller mötena är jag kritisk mot att det är för mycket snack. Gruppen är så nöjd när man har gått igenom alla punkterna, och sedan ses man om en månad igen. Vad gäller ledningen av projektet är man väl inte helt säker på vad man sysslar med eller vad man egentligen vill. Det är precis som om man går och väntar på att de stora pengarna skall flyta in. Det är orealistiskt att människor driver sådant här på fritid. Det finns någon slags orealism i projektets idé. Jag tycker att under den tid som gått borde man ha kunnat bygga upp en fastare organisation, med någon som jobbar. Det krävs mål och en fast organisation.

Samordnare

Jag började i projektet i november 1995, då jag såg en annons om en ALU-tjänst på arbetsförmedlingen. Jag tycker väldigt mycket om Klippanområdet och hade på olika sätt hört talas om Röda Sten-projektet. Jag är kulturvetare och har

tidigare jobbat i projekt på Sjöfartsmuseet och med Ostindiefararen Götheborg, och det passar mig. Man bygger upp sin arbetssituation och sin arbetsplats själv och har möjlighet att styra jobbet på det sättet. Samtidigt måste man driva sig själv hela tiden så att saker och ting blir gjorda, eftersom man jobbar mycket ensam.

Kärnan i projektet är verksamheten, det vi skall fylla huset med, vår tonvikt på nutida konst. När jag började fanns det nästan ingen programverksamhet, och jag har koncentrerat mig på att få igång den. Vi arbetar med en vision, något som skall inträffa i framtiden, vilket ofta kan kännas diffust. I verksamheten blir visionen konkret, vi får erfarenheter och något att visa upp. Jag tycker det är ett viktigt och intressant projekt, och det är viktigt att vi driver det på ett professionellt sätt.

Utställningen på Stadsbiblioteket var mycket viktig, efter den vet plötsligt folk att vi finns. Vi har också haft väldigt mycket aktivitet i huset under det sista året – det gör oss kända. Därför kan man säga att vi redan nu har etablerat Röda Sten som en konstscen, trots att vi inte har kommit så mycket närmare en renovering. När jag kom in i projektet var byggnaden och renoveringen det enda som gällde, men sedan har det kommit i skymundan. Det är inte bra i längden – att huset skall renoveras är någon slags kärnpunkt.

Jag tycker att mötena är rätt lika varandra. Vi diskuterar mycket fram och tillbaka, men vi röstar aldrig, och det fattas få beslut, som ofta inte följs upp. Var och en är lämnad mycket åt sig själv, och det är ganska diffust vad olika personer skall göra. Det positiva är att mötena är en slags spelplats för olika idéer – alla tycker och vill saker. Det finns en kraft i alla idéer som dyker upp och energin flödar när man jobbar med någonting som man själv är engagerad i. Men det krävs att man på något sätt styr arbetet och inte låter för mycket hänga i luften. Jag tror att vi måste ha in lite nytt folk, som bryter gamla mönster och som kompletterar gruppen. Nu är det ett fåtal som faktiskt bestämmer, och dynamiken i gruppen blir lidande.

Ännu fler olikheter

Ekonomen beskriver *inträdet och rollen i projektet* utifrån att han är ung och konstintresserad samt ekonom. Skulptören sökte sig till projektet och ville vara med som idégivare till utställningar. Samordnaren sökte en Alu-tjänst som samordnare för projektet.

Förväntningar på och idéer om projektet belyser Ekonomen med att det drivs som ett mångkulturellt projekt. Projektgruppen går dock ut med olika visioner när de kommunicerar utåt, vilket är till nackdel för projektets realisering. Ekonomen är tveksam till visionen om ett Göteborgskt Louisiana. Skulptören tycker att området och huset är bra för skulpturer och performances, som kräver oömma lokaler. Han är emot visionen om ett Göteborgskt Louisiana. Samord-

naren menar att man skall skapa visionen av projektet genom att driva en programverksamhet. Idag är visionen diffus och för framtidsinriktad.

Viktiga förhållanden och händelser är enligt Ekonomen inträdandet av de personer som driver projektet utifrån en programverksamhet. Det är viktigt, menar Skulptören, att man lyckats massmedialt. Avgörande är också Samordnarens insats i drivandet av verksamheten. Den viktiga händelsen är enligt Samordnaren att verksamheten kommit igång.

Gruppen och organiserandet, anser Ekonomen, påverkas av att ledningen inte har en enhetlig kommunikation. Personerna i ledningsgruppen är mycket olika. Det är för var och en i ledningsgruppen ett slags livsprojekt, vilket hindrar projektgruppen att åtgärda ledningsfrågan. Skulptören anser att intresset för huset har knutit samman människorna i projektgruppen. Det har därför blivit ett byggnadsprojekt på bekostnad av verksamhet. För gruppen och organiserandet är det enligt Samordnaren viktigt att det kommer med nytt folk i projektet. Hon menar också att beslutsfattandet i projektgruppen inte fungerar. Beslut fattas av ledningsgruppen, utan att det förankrats i hela projektgruppen.

Sammanfattningsvis ser vi att Ekonomen, Skulptören och Samordnaren själva sökt sig till projektet utifrån sitt intresse för konst och kultur. Det skiljer något från Konsultens och Arkitektens inträde i projektet. Ekonomen, Skulptören och Samordnaren beskriver förväntningarna på projektet samt viktiga händelser och förhållanden genom att fokusera vikten av driften av en programverksamhet. Projektet skall realiseras genom att driva en existerande verksamhet. Det skiljer dessa tre röster från de två tidigare presenterade grupperingarna av röster. Den första ”gruppen” förspråkade en mix av modernt museum och ett Göteborgskt Louisiana. Den andra ”gruppen” pratade om att se projektet som ett byggnadsprojekt fram till den dag då projektet realiseras i en permanent organisation. Den tredje ”gruppen” företräder snarare ett närmande som utgår från att man realiserar projektet genom att bedriva en verksamhet. Vad gäller gruppen och organiserandet framhåller även Ekonomen, Skulptören och Samordnaren ledningsfrågan. En ny dimension ges till komplexiteten kring ledningsfrågan genom begreppet ”livsprojekt”. Låt oss nu titta på de två återstående rösterna.

Den yttre cirkeln

Marknadsföraren

Jag visste att det fanns en grupp, och jag började gå på lite möten. Eftersom jag har ett förflutet som politiker är jag ju inte direkt rädd för att yttra mig offentligt, så det gjorde jag. De andra tyckte att eftersom jag satt i Röda Sten-området och jobbade med reklam och marknadsföring tillhörde jag gruppen.

Det här har redan från början varit ett oerhört osäkert projekt, därför att man inte vet vilken utgång det får. Det enda man säkert har vetat är att kommunen inte har några som helst möjligheter att gå in och stötta ekonomiskt. Vi har ju ett mål, att komma igång och få rusta upp kåken och komma igång med verksamheten. Allt fokuseras ju på det – allt. Jag vill inte att vi skall jämföra oss med Louisiana. Detta är ett eget projekt, med en egen profil. Projektet var mycket större från början. Vi började på någon slags Titanic-båt. Sedan har nivån sänkts i takt med att vi har upptäckt svårigheter att få tag i pengar – vi har fått sänka ribban.

Under flera år var det viktigaste att säkra fastigheten. Det fanns rivningsbeslut på fastigheten för att det skulle byggas ett helt nytt affärsområde här nere. Nu tycker vi att vi har stoppat de här planerna och att vi har bättre fäste så att säga, men det är fortfarande kommunens egendom. En stor händelse var när Byggnadskonsulten gjorde sin projektbeskrivning.

I gruppen finns många olika kompetenser. Gruppmedlemmarna har olika kontakter. ”Ordföranden” är precis lagom drivande i den här gruppen. Han släpper ut en massa idéer och sedan sammanfattar han bra, så att man kan fatta beslut. Det är inga mönster i gruppen. Konst-/kulturvetaren är oerhört otålig, och han vill att det skall hända saker. Hälften av gruppen lägger ner väldigt mycket tid, den andra halvan puttar in litet pengar och litet prestige. Vi har sagt att vi skall mobilisera allmänheten i sista hand, men vi har långt ifrån tömt våra möjligheter på sponsorsidan. ”Entreprenören” rör sig mycket ute i affärsvärlden. ”Ordföranden” vet alla kommunala irrgångar. Gruppen får inte bli för stor. Vi måste ju ha lite styrning på projektet. Det är Konst-/kulturvetaren” som är viktigast för gruppen. Samordnaren är också viktig.

Kulturnätverkaren

Det var Konst-/Kulturvetaren som ringde mig och frågade om jag ville vara med och arbeta i projektet. Det är nog mycket han som person som har gjort att jag har engagerat mig i det här. Samordnaren är också bra. De andra känner jag inte så väl. Det är mest på mötena som man träffas. Det är idén med Röda Sten som är det intressanta, det är det som är drivande.

Varför jag hjälper Röda Sten och tycker att det är intressant osv, är för att Göteborg inte har några lokaler, där den nutida konsten kan visas i ett större sammanhang. Det kan man ute på Röda Sten. Där finns sådana ytor och volymer att man kan arbeta mycket med experiment och den experimentella konsten. Att ha en scen och ett hus för dem som står för de nutida kulturyttringarna, när det gäller dans, teater och bildkonst – allting som händer nu – det tror jag är viktigt. Men det allra viktigaste är att, om vi kan skapa det här centret, blir det också en ökad kulturturism. Man måste formulera det på ett sådant sätt att det framgår att det inte är ett nytt Louisiana men det är ett projekt som skall få samma PR-värde för Göteborg. Det beror på hur mycket man satsar. Men kan man få internationella, stora konstnärer till Röda Sten, när det

är färdigt, och sedan varva dem med det nutida, som inte är riktigt så känt men som är nytt och spännande, så blir det enormt framgångsrikt.

På ett sätt kan man se Göteborg som en bakåtsträvande och tråkig stad, där politiker och byråkrater styr kulturlivet. Media är också så starka i dag. Kulturlivet präglas dessutom av att konstnärerna skall bli kändisar i första hand. Det är väldigt mycket luft och effektsökeri. Röda Sten är mer verklighetsförankrat än många av de andra kulturprojekten och mer till nytta för den stora allmänheten och för Göteborg som stad. Förutsättningarna är goda att det skall bli en verklighet utav det. Sedan är det alltid väldigt svårjobbat, och det har pågått i många herrans år. Jag tror inte att det är några större svårigheter att få de här sponsorerna att ställa upp så att bygget blir klart, om vi lägger upp det på rätt sätt. Det som kan hindra Röda Sten är om någon högt uppsatt person med mycket makt sätter sig på tvären. I dag är det bara kulturmänniskorna som känner till Röda Sten. Det tar ju lång tid innan allmänheten får nys om projektet. Det skall ju helst ske genom mediavärlden för att det skall gå snabbt.

Förutsättningarna för att Röda Sten skall bli verklighet är mycket större än i många andra projekt. I Röda Stens styrelse sitter det människor, som har makt och påverkar beslutsfattare, som kan påverka i sin tur osv. Alla är inte lika aktiva kanske, i brist på tid och sådant. Men det finns ju arkitekter och byggnadssidan, sedan finns Konst-/Kulturvetaren som är den drivande kraften och som har en oerhörd kunskap när det gäller konst. Ordföranden har närheten till politiken, och Politikern och ordförande i vänföreningen. Konst-/kulturvetaren är ju klart den starke mannen i detta – han är den som gör mest och får saker och ting att rulla, med sina kontakter och sitt lite okonventionella sätt, men ändå rakt på sak. Sedan finns det då sådana som Samordnaren, som är en väldig tillgång för Röda Sten.

De sista olikheterna

Marknadsföraren beskriver sitt *inträde i projektet* med att han själv kontaktade projektgruppen. Kulturnätverkaren däremot kontaktades av Konst-/Kulturvetaren som undrade om hon ville vara med. Det är också den relationen som gör att hon engagerar sig i projektet.

Marknadsförarens *förväntningar på projektet* är att rusta upp huset och komma igång med verksamhet. Projektet skall ha en egen profil och inte associera sig med Louisiana. Kulturnätverkaren menar att Röda Stens lokaler lämpar sig för att visa den nutida konsten och den experimentella konsten. Röda Sten skall bli ett centrum som ökar kulturturismen men inte ett nytt Louisiana.

Den viktigaste händelsen för projektet var enligt Marknadsföraren att säkra fastigheten. Kulturnätverkaren lyfter fram ett hinder för projektet utifrån Göteborgs relation till kultur. Ett annat viktigt förhållande är att kulturprojektet Röda Sten är mer verklighetsförankrat än andra kulturprojekt. Projektet har fått massmedial uppmärksamhet, vilket också är viktigt för projektets realisering.

För *gruppen och organiserandet* har det enligt Marknadsföraren varit viktigt att gruppen har många kompetenser. Både Marknadsföraren och Kulturnätverkaren beskriver gruppens dynamik utifrån de personligheter som finns i gruppen. Kulturnätverkaren uppmärksammar också att det i Röda Stens styrelse sitter personer med makt, vilket är betydelsefullt för organiserandet.

Marknadsföraren och Kulturnätverkaren är de två personer som befinner lite vid sidan om kärnan i projektgruppen. Den distansen avspeglar sig i vissa fall i deras beskrivningar. Ingen av dem vill skapa ett nytt Louisiana. De förespråkar en kombination mellan att skapa ett center för nutida konst och att driva en verksamhet såsom man gör idag. De lyfter fram gruppens olika kompetenser som en tillgång – det skiljer sig från tidigare beskrivningar av gruppens olikheter. De framhåller inte ledningsfrågan som kritisk. En annan skillnad från tidigare röster är belysningen av maktdimensionen och gruppens förmåga att knyta till sig folk med makt. Innan vi går över till vår frågeställning om kommunikationens betydelse för projektets utveckling, presenterar vi ett sammandrag av en mötesobservation.

För att illustrera olikheter mellan röster från arbetsgruppen och kommunikation mellan olikheter följer nedan ett exempel från en mötesobservation.

Lokal: FFNS, Kaserntorget 1, Arkitekter och Projektteknik i Göteborg

Datum: 96.04.15
Tid: 19.00-21.30
Närvarande: Skulptören, Ordföranden, Konst-/Kulturvetaren, Byggnadskonsulten, Arkitekten, Samordnaren, Löstkopplad projektmedlem, Entreprenören, Extern gäst 1 och Extern gäst 2

DAGORDNING:
§ 1 (8). BESLUT PÅ DET FÖREGÅENDE MÖTET
§ 2 (8). DET HÄNDER MASSOR…
§ 3 (8). SPONSRING
§ 4 (8). TV
§ 5 (8). LOKALFRÅGAN
§ 6 (8). ÅRSMÖTE
§ 7 (8). RÖDA STEN OCH KULTURNATTA
§ 8 (8). INTERNET OCH RÖDA STEN

§ 1 (8). BESLUT PÅ DET FÖREGÅENDE MÖTET

Elevutställning, ej intressant
Vernissage: Konst-/kulturvetaren, nämner person som förslag till utställare
Konst-/kulturvetaren, Ordföranden och Skulptören skall ta beslut i frågan

§ 2 (8). DET HÄNDER MASSOR…

Se nyhetsbrev nr.1/1996

§ 3 (8). SPONSRING

Konst-/kulturvetaren informerar om vad som hänt vid hans försök att få in sponsorpengar. Han har varit i kontakt med Wallenstam. Konst-/kulturvetaren beskriver prat som förekommit angående Vikingamuseum istället för projektet Röda Sten. Argumenten från personerna som föredrar Vikingaprojektet är att den svaga punkten för Projektet Röda Sten är att Röda Sten inte har någon plan för att driva verksamheten. "Röda Sten är en punktlösning, medan Vikingamuséet är en helhetslösning".
Konst-/kulturvetaren har haft en kontakt med stadsträdgårdsmästaren och diskuterat hur området kan snyggas upp.
Konst-/kulturvetaren har diskuterat med pianisten Helge Antoni om Pianokonsert i Röda Sten-huset.
Arkitekten har träffat Hässle och diskuterat en sponsring på en halvmiljon.

Byggnadskonsulten har pratat med Boverket, Länsarbetsnämnden angående ett ALU-projekt. Byggnadskonsulten tog också på sig att arbeta vidare vad gäller den frågan.

§ 4 (8). TV

Lokal TV-Göteborg kommer att göra ett halvtimmesprogram, som produceras av en kompis till Ordföranden.
Extern gäst 1 har bilder. De andra ber honom visa dem på nästa möte.
Extern gäst 1 tar upp frågan om banderoll till fasaden. Texten skall vara Kulturprojektet Röda Sten + pg.nr. Måttet skall vara 5 X 3 meter. Material + uppsättningsarbet kostar pengar.
Diskussion:
Ordföranden: – Det låter dyrt med tanke på vilka pengar vi har.
Extern gäst 1: – Det är möjligt att måla texten direkt på fasaden.
Konst-/kulturvetaren: – Vi signalerar våra intentioner med lösa banderoller.
Samordnaren: – Skivor på ena sidan, av ekonomiska skäl, vad kostar det?
Skulptören: – Får jag säga något?
Extern gäst 1: – Det kostar en tredjedel av vad jag tidigare nämnde.
Skulptören: – Objektet, dvs Banderollen, som man kan spara är viktig, det är kul, en artefakt…
Konst-/kulturvetaren: – Jag kollade med en annan vad en mindre Banderoll skulle kosta och det verkade överkomligt.
Entreprenören: – Kan vi inte istället beställa en ballong som föreställer Röda Sten som kan sväva över huset och synas från stan?
Konst-/kulturvetaren: – Helt idiotiskt!
Extern gäst 1: – Vad är egentligen syftet med detta, att dra in pengar?
Ordföranden: – Bland annat men också att visa oss.
Löst kopplad medlem i projektet: – Jag föreslår en banderoll på bron.
Skulptören: – Vi vill ha något som avtäcker, gestaltar huset!
Extern gäst 2: Man kan göra en lågbudget variant med rep.
Ordföranden: – Vi löser inte denna fråga idag. 25 000 är mycket pengar. Vi har också att ta ställning till om banderollen skall vara mot staden eller mot sjön.
Konst-/kulturvetaren: – Mot sjön, men lösningen är det viktiga.
Ordföranden: – Känner ni varandra? (vänder sig till Skulptören, Extern gäst 1 och Extern gäst 2) Bra. Kom tillbaka med en lösning för cirka 5000 kronor. Det skall vara en grej som är fräck att spara.
Entreprenören: Jag tar reda på ballong alternativet.
…
Extern gäst 1: – Unga människor, hur knyta nya människor till detta.
Ordföranden: – Dra in unga konstnärer redan från universitetet.

Extern gäst 2: – Från mitten av maj till mitten av juni skulle man kunna ha en skräckkammare.
Skulptören: – Ljusfestival på Valborg.
Entreprenören: – Tavla på sponsring.
Entreprenören: – Mölnlycke PR-chef, sponsring för utställning.
…

§ 5 (8). LOKALFRÅGAN

Byggnadskonsult:
Diskussion mellan Samordnaren, Byggnadskonsulten, Konst-/kulturvetaren och Ordföranden

§ 6 (8). ÅRSMÖTE

Ordföranden: – Årsmöte den 20 maj, kl. 19.
Konst-/kulturvetaren: – Jag föreslår att vi försöker engagera Kulturnätverkaren, Kulturcentrum. Hon har ett stort kontaktnät.
Ordföranden: – Är hon jobbig att hålla reda på?
Samordnaren: – Är hon intresserad?
Konst-/kulturvetaren: – Ja.

§ 7 (8). RÖDA STEN OCH KULTURNATTA

Samordnaren: – Invigningsprogram för barn.
Det ger PR.
Ordföranden: – Stjäl tid från vad vi egentligen skall göra men… PR…

§ 8 (8). INTERNET OCH RÖDA STEN

Löst kopplad medlem i projektgruppen: – Tar på mig att göra en HOMEPAGE på kulturnätet.
Vad vill man?
What's new?

Olikheterna i personernas inlägg syns tydligast i sekvensen ”§ 4. TV”. Diskussionen inleds med att Ordföranden informerar om att Lokal TV skall göra ett program om Röda Sten, men därefter övergår han direkt till något helt annat (inte annonserat på dagordningen). För att huset och projektet skall uppmärksammas har gruppen under tidigare möten diskuterat att hänga en banderoll med text på huset. Under detta möte kastas nya idéer fram. Beslutet skjuts på framtiden och ett nytt ämne (inte heller annonserat på dagordningen) introduceras igen.

Arbetsgruppens kommunikation

I följande avsnitt skall vi ta upp frågan om vilken betydelse gruppens kommunikation haft för de förväntningar som skapats och de resultat som uppnåtts. Avsnittet inleds med kommunikation med omgivningen. Därefter följer kommunikation inom arbetsgruppen, och till sist tas ledningskommunikation upp.

Omgivningens reaktioner

Till grund för beskrivningen av gruppens kommunikation med omgivningen ligger intervjuerna med medlemmarna i arbetsgruppen, en genomgång av protokollen från Göteborgs Kommun och av artiklar om Röda Sten i dagspressen (95% av det som skrivits om Röda Sten i dagspressen återfinns i Göteborgs Posten).

Det politiska sammanhanget

Det politiska arbetet har skötts av en av upphovsmännen, Kulturintresserad politiker. Arbetsgruppen är kluven beträffande det lyckade i denna lösning, delvis beroende på hans politiska tillhörighet. De som är kritiska är samtidigt osäkra på om det finns något alternativ.

Fastighetsnämnden, som äger och förvaltar huset, har varit kluven när det gäller projektet. Det går inte att spåra någon aktiv bearbetning av nämnden från arbetsgruppens sida i nämndens möteshandlingar eller mötesprotokoll. Däremot kan vi konstatera att det finns ledamöter i nämnden som är för projektet, liksom ledamöter som är emot projektet. Rösterna för projektet har gjort sig gällande genom att skriva i dagspressen, medan motståndarna är mer lågmälda.

Det politiska arbetet var framgångsrikt i inledningsskedet. Även om gruppen inte fick klartecken från kommunfullmäktige om att huset och marken långsiktigt ställdes till förfogande, fanns det en positiv inställning med bred politisk förankring. Efterhand har arbetsgruppen dock konstaterat att det är nödvändigt att ha kommunen tydligt bakom sig för att kunna intressera några personer/företag att sponsra projektet ekonomiskt.

För att lösa detta problem har gruppen försökt etablera samarbete med Fritidsförvaltningen, som har åtagit sig att iordningställa marken, så att båda parter skall kunna utnyttja området för olika typer av evenemang.

Arbetsgruppen har även diskuterat olika typer av konfrontationer med kommunen för att tvinga fram ett ställningstagande. Hittills har gruppen undvikit denna strategi, även om det finns medlemmar i gruppen, t ex Konst-/Kulturvetaren, som nog helst hade sett att det hade blivit en konfrontation. I

dagspressen har han angripit såväl kommunstyrelsens som fastighetsnämndens ordförande, som – han anser – för en viljelös politik i kulturfrågor i allmänhet och i synnerhet ifråga om vad som skall ske med Pannhuset.

Sponsorerna och näringslivet

Arbetsgruppen har inom sig utsett en sponsorgrupp bestående av tre personer – Entreprenören, Konst-/Kulturvetaren och Marknadsföraren. Dessa tre har individuellt hörts sig för med personer och företag, som de har vissa kontakter med. På mötena har de redogjort för resultaten av försöken och föreslagit nya kontakter.

Projektet marknadsfördes som ett Göteborgskt Louisiana. Den beskrivningen fastnade hos ett antal sponsorer. Stena var en av dem som blev intresserad av idén men som också poängterade att det var väsentligt att gruppen höll fast vid denna höga ambition. De personer/företag som kan tänkas bli betydelsefulla sponsorer kräver förmodligen samma sak. Möjligen finns det ett visst tvivel om det realistiska i ett "Göteborgskt Louisiana" som har gjort att gruppen inte fått något gensvar hos andra tänkbara sponsorer. Den viktigaste förklaringen förefaller dock vara den låsta situationen i förhållande till kommunen.

Det något svala intresset från sponsorerna märktes också i att man tvingades inställa en planerad fest i Pannhuset för sponsorerna och framför allt potentiella sponsorer. Tanken var att festen skulle bidra till att skapa uppmärksamhet kring projektet och få tänkbara sponsorer att se huset och dess möjligheter. Inbjudan skedde direkt riktad till ett stort antal göteborgsföretag men också öppet till allmänheten i dagspressen.

Besökarna och allmänheten

Sedan hösten 1995 har programverksamheten byggts upp och utvecklats. Samordnaren har varit drivkraften och etablerat kontakter med konstnärer och kulturgrupper för att bevaka att det alltid pågår något spännande i Pannhuset. Intresset för utställningarna har varierat. Det har inte gjorts några kontinuerliga uppföljningar av antalet besökare, men det är trots detta möjligt att urskilja några evenemang som varit stora framgångar.

Programverksamheten är ett sätt att sprida information om projektet men också ett sätt att etablera det. Även om programverksamheten idag inte når upp till visionen om ett "Göteborgskt Louisiana", är den ett frö som för vissa av arbetsgruppens medlemmar är viktigt att det har sått. Pannhuset måste innehålla verksamhet och måste vara levande för göteborgarna. Det skall vara ett begrepp för allmänheten att det fyller ett behov. Arbetsgruppen har aldrig velat mobilisera allmänheten för att realisera och finansiera projektet.

Konstnärerna och kulturarbetarna

Arbetet har tidvis varit mycket utåtriktat i avsikt att påverka omgivningen och få ett stöd, i första hand ekonomiskt, för projektet. Känsligheten för vilka som

är projektets viktigaste samspelspartners har varit stor. Tidigt var man på det klara med betydelsen av informationsspridningen till olika intressenter. Den tidigare omnämnda broschyren var betydelsefull i detta sammanhang, vilket också gäller för den videofilm som gruppen producerade. Konsten att visualisera projektet och känslan för artefakters betydelse är hög. Det har gjort att man lyckats skapa ett namn och en plats på kartan, inte minst för kulturintresserade.

Vidare ville gruppen få en god relation till media. I den lokala morgontidningen skrev man artiklar tillsammans med kulturskribenterna, tidsanpassade till betydelsefulla händelser. Lokal TV har sänt ett antal reportage om projektet, och projektet har omnämnts i Riksradions kulturprogram. Störst betydelse har dock den lokala morgontidningen haft, inte minst tack vare sin positiva inställning och stöd till projektet.

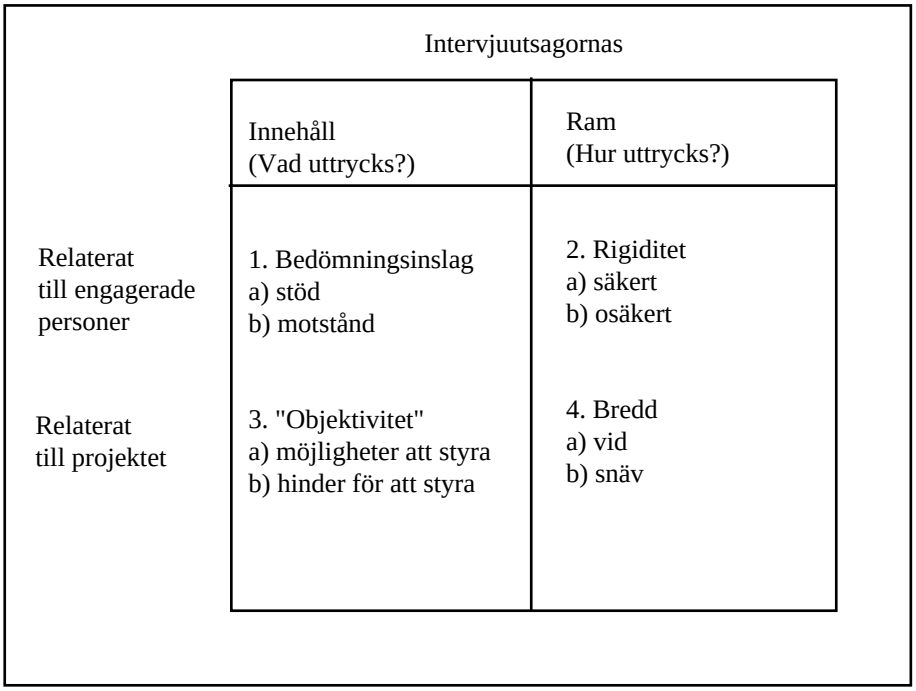
Det finns naturligtsvis också en konkurrensaspekt på etablerandet av en "Kulturmagnet" vid Röda Sten. De etablerade institutionerna har stora problem, och försöken att etablera nytänkande gäller flera än Röda Sten. Arbetsgruppen har försökt förmedla en attityd av att Röda Sten är något som alla vinner på. Gruppen har "värvat" konstnärer och kulturarbetare att arbeta för den gemensamma saken. Här har gruppen lyckats. Det märks inte minst på det upprop som publicerades i GöteborgsPosten och Arbetet Nyheter 28 februari 1997 i form av ett "Öppet brev till Göteborgs Kommunstyrelse", som hundratalet konstnärer, scenkonstnärer, tonsättare och författare m fl skrivit på.

Gruppens inre liv

I detta avsnitt presenteras först ramen för tolkningen av kommunikationen i arbetsgruppen. Därefter följer tolkningen under rubrikerna: Ett självklart och övertygat stöd, Svårigheten att styra projektet samt Föreställningar om projektet. Avsnittet avslutas med en samlad bedömning av enighet och olikhet i gruppen.

Ramen som använts för tolkningen belyser gruppens förmåga att ge olika synsätt utrymme och samtidigt skapa en gemensam bas för arbetet. Vi vet att gruppen arbetar för visionen om "en fristående obunden institution som kan vitalisera kulturlivet i Västsverige och ge det internationell lyskraft". Vår bedömning av gruppens möjligheter att bli framgångsrik sker mot bakgrund av det vi vet idag om vad som kännetecknar lärande grupper. Det är framför allt två saker som krävs. För det första att gruppen förmår förvärva/ta hand om mångskiftande information (stor mängd och av olika slag). För det andra att gruppen förmår skapa en gemensam förståelse och kan "exploatera" informationen och det man lärt sig (Fiol, 1994).

Det har visat sig att det är få grupper som klarar detta. Förklaringarna härför varierar. En är att det är omöjligt att värna enighet och olikhet samtidigt, och att det är nödvändigt att offra något av dem. Skall båda uppnås, får var och en betonas vid skilda tidpunkter. En annan förklaring är att det inte är nödvändigt att man utvecklar en gemensam förståelse. Istället förutsätts en viss otydlighet i gruppen ge utrymme för en typ av enighet trots olika tolkningar. Till sist finns förklaringen att det är möjligt att ha både enighet och oenighet i gruppen men i olika avseenden. Det är tillräckligt att ha en gemensam förståelse antingen rörande vad arbetet utgör eller för hur arbetet skall utföras. Vår tolkning av kommunikationen mellan arbetsgruppens medlemmar bygger på denna tredje utgångspunkt och på ett antal kategorier, som beskriver vad gruppen arbetar med och hur gruppen arbetar, se figur 2.



Figur 2. Kategorier för att tolka arbetsgruppens kommunikation (efter Fiol, 1994, sid. 406).

Vår tolkning bygger på fullständiga transkriptioner av intervjuerna med medlemmarna (10 st). Vi kan i denna rapport inte presentera hur arbetsgruppen förändrats under projekttiden när det gäller graden av enighet beträffande innehåll och ram. Vad vi ger är en bild av kommunikationen i gruppen såsom den framträder i utsagorna i intervjuerna. Protokollen från arbetsgruppens möten har använts för att "befästa" det som framkommer genom intervjuerna.

Ett självklart och övertygat stöd

Till att börja med konstaterar vi att gruppen uppvisar stor enighet i sitt stöd av projektet och är övertygad i stödet. I själva verket är det bara möjligt att vara

med i gruppen, om man helhjärtat tror på idén. Gruppmedlemmarna värvas av tidigare engagerade personer därför att de "behövs" för att kunna nå personer, som är viktiga för projektet, eller för att kunna omvända motståndare. Byggnadskonsulten är en av dem, och han ”känner för Konst-/Kulturvetarens och Ordförandes idé och tror att detta kan vara ett alternativ till det mer etablerade kulturlivet”. Några har hört av sig på egen hand och vill gärna vara med och stötta projektet med någon typ av insats. Skulptören är en sådan person och uttrycker sitt stöd på följande sätt: "Projektet är en nödvändighet i en stad som Göteborg".

Svårigheten att styra projektet

Vi konstaterar också att det finns en stor enighet i gruppen om svårigheten att styra projektet. Såväl intervjuer som protokoll innehåller ett stort antal exempel på hinder för projektets genomförande. En av svårigheterna ligger enligt Arkitekten i att "det skall hållas gående och det skall utvecklas samtidigt". En annan svårighet ligger i beroendet av sponsorerna och politikerna. Det finns en viss skillnad mellan medlemmarna beträffande hur stort detta beroende uppfattas vara, liksom hur gruppen bäst skall arbeta för att minska det. Om Marknadsförarens uppfattning "Det här projektet var dödsdömt redan när motionen lades" hade delats av de övriga, hade gruppen knappast arbetat vidare.

Föreställningar om projektet

Den största oenigheten i gruppen kommer till uttryck i hur man definierar projektet. Detta kommer tydligast fram i intervjuerna men syns också i protokollen. Det är tre typer av föreställningar, som alla bygger på samma syfte att skapa ett nytt levande kulturrum men som skiljer sig åt beträffande hur detta bäst uppnås – en där gruppens arbete i form av PR-insatser och sponsorkontakter är det som är avgörande för att kunna skapa ett "Göteborgskt Louisiana", en där ombyggnaden av Pannhuset är själva projektet och en där utställningarna och evenemangen bör styra gruppens arbete. I de protokoll vi har fått del av (28 st) framgår att de tre föreställningarna har präglat gruppens arbete under olika tidsperioder.

Medlemmarnas olika föreställningar om vad projektet handlar om får konsekvenser för vad som diskuteras på de gemensamma mötena. En analys av vilka områden som diskuteras på mötena (se Tabell 1) visar att det finns en mycket stark koncentration till frågor som rör PR, den ekonomiska omgivningen (sponsring och politik) och verksamheten (organisation, utställningar och ombyggnad).

	Besökare	PR	Konkurrens	System	Ekon. Finans.	Verksamhet	Personal	Ekon. Omgivn.	Juridik
Antal möten	5	24	5	1	12	20 org 24 utst 15 bygg	12	24	10

Antal mötes protokoll som kodats = 28 st

Tabell 1. Antal möten då frågor inom respektive område diskuterats.

Det finns några förhållanden som bör uppmärksammas i Tabell 1. Det gäller t ex att besökarna av utställningar/evenemang diskuterats vid endast 5 av 28 möten. Det förekommer att någon i gruppen nämner hur många besökarna var på en specifik utställning, men inget nämns (i protokollen!) om utställningen uppmärksammats i media eller liknande eller om det varit en utställning som fick bra kritik eller tvärtom. Det reser frågan om vilka som är mottagarna av gruppens arbete. Det är inte självklart, uppenbarligen, att det är besökarna. Snarast förefaller det som om konstnärerna och utställarna är de egentliga mottagarna.

Det är inte ofta gruppen diskuterar vilken konkurrens de har från andra liknande projekt om pengar och besökare, inte heller vilken konkurrens de utgör för andra. Ur sponsorernas och politikernas synvinkel förefaller detta vara mycket väsentliga aspekter, och just därför något som gruppen borde tagit på stort allvar. Vi har inte kunnat se att gruppen i den offentliga debatten försökt visa varför det är värt att satsa på Röda Sten projektet istället för något annat kulturprojekt eller kulturområde. Det förefaller som man värjt sig för att använda en offensiv strategi för att inte hota etablerade kulturinstitutioner och andra nya projekt.

Ett tredje område som täcks dåligt i diskussionerna, är hur man kan underlätta arbetet med hjälp av system (ekonomiska/administrativa) för t ex organisation av utställningar/evenemang och för ekonomisk redovisning. En systematisk uppföljning av programverksamheten hade kunnat vara användbar i kommunikationen med omgivningen. Möjligen är detta något typiskt för frivilliga organisationer, vilket vi återkommer till i våra avslutande reflexioner.

Vad ägnas då gruppens möten åt? I första hand åt att diskutera verksamhetsfrågor, som här har indelats i tre delområden: organisationsfrågor, frågor som rör utställningarna samt byggfrågor. Marknadsföringsåtgärder av olika slag diskuteras ofta liksom relationerna till gruppens/ projektets ekonomiska omgivning, dvs relationerna till potentiella sponsorer och till politikerna. Den här

fokuseringen är föga överraskande med hänvisning till att flera i gruppen beskriver situationen som en variant av Moment 22. Att inte alla områden täcks vid varje möte kan delvis förklaras av att gruppen inte har en stående dagordning för att bevaka att alla områden verkligen följs upp. Trots detta faktum är täckningen relativt hög på de flesta möten, som framgår av Tabell 2.

Antal möten med 1-3 områden täckta	8
Antal möten med 4-6 områden täckta	18
Antal möten med 6-9 områden täckta	2

Antal mötes protokoll som kodats = 28 st

Tabell 2. Antal områden som täckts på arbetsgruppens möten.

Enigheten

Alla medlemmarna i arbetsgruppen uttrycker sig mycket positivt om projektet. Även om det är svårt att tänka sig att någon vill eller kan delta med syfte att motarbeta projektet, är det ändå förvånande att så lite av motargument förs fram. Det är dock viktigt att upprepa att projektet *är olika saker* för de olika personerna. Dessa olikhetheter har inte lyfts fram och diskuterats och bidrar till att dölja en del av det motstånd (mot delar av föreställningar) som finns i gruppen. Om motstånd eller osäkerhet uttrycks, vilket sällan sker, så tas det ändå inte upp. Det är endast möjligt att ta upp positiva händelser och kasta fram idéer om vad som skall göras härnäst. När Konst-/Kulturvetaren utbrister "Vem som helst får komma med vad som helst" kritiserar han mötesordningen och att gruppen välkomnar den som vill och lyssnar till allt utan tanke på vad som skall åstadkommas på mötet. Men det finns också en annan typ av problem med mötesordningen, nämligen att den interna kritiken inte kommer upp till ytan.

Gruppen är mycket enig om svårigheten att styra projektet. Det betyder att samtliga medlemmar ser mindre eller större problem i att realisera projektets mål. De flesta hänvisar till beroendet av omgivningen och att de, så att säga, inte själva sitter bakom ratten, eller att de (eller någon annan) inte vet var ratten sitter. Gruppen har inte diskuterat denna svårighet explicit utan tycks uppfatta svårigheten att styra som något givet och mycket komplicerat, för att inte säga omöjligt att påverka själva. Det är lätt att tolka dessa iakttagelser som att gruppen underskattat behovet av strategi för hur man skall genomföra projektet, och fokuserat för mycket på hur visionen skall produceras, kommuniceras och upprätthållas. Men det kan också vara en medveten strategi att låta tiden gå och verka för projektet och dess framgång.

Det finns, avslutningsvis, en rörande enighet om det värdefulla i projektet och samtidigt vissa oenigheter mellan medlemmarna, som aldrig har kommit till

uttryck. Om dessa är avgörande för projektets framtid eller inte är omöjligt att säga något om.

Ledningen av projektet

I ”rösterna” från arbetsgruppen ser vi ett ”triangeldrama” mellan Entreprenören, Ordföranden och Konst-/kulturvetaren. Det är ett förhållande som färgar av sig på ledningen av projektet. De tre nämnda personerna gör samtliga anspråk på att vara "ledare" av projektets arbete.

Ordföranden är en person som arbetar politiskt med kulturfrågor. Han tycker om de fria, demokratiska diskussionerna. Tålamod är en av hans starka sidor. Sådana här processer tar tid, det vet han av erfarenhet från tidigare politiskt arbete. Han är inte de snabba handlingarnas man. Frågor skall ventileras ett antal vändor innan man tar beslut och agerar. Han beskrivs som gruppens maratonlöpare. Det finns inga möten som han uteblir från. Han är den trogne ordföranden som styr upp mötena runt en relativt informell dagordning, som dock tenderar till att vara sig ganska lik från gång till annan. Han har med andra ord en historik av att ha arbetat politiskt i många år och att vara en ickehandlingens man. Många i gruppen uttrycker dock ett stort förtroende för honom. Det är ju han som vet hur ”politiker skall tas”. Även om det är svårt att se vad han gör, tycks det hända saker då och då, som troligen kan förklaras med hans indirekta sätt att agera.

Entreprenören är en person med stort intresse för samtida konst och är en driftig affärsman. Det är han som är upphovsmannen bakom idén till projektet. Han presenterade idén för *Ordföranden,* när de båda träffades av helt andra anledningar än på grund av sitt intresse för kultur och konst. Tillsammans beslöt de sig för att börja driva idén. Entreprenören är, till skillnad från Ordföranden, en handlingsmänniska utan tålamod för oändliga diskussioner och långdragna processer. Han beskrivs som en sprinter, som tycker att goda idéer snabbt skall realiseras och har ingen förståelse för byråkratiskt, segt, maskineri. Mot bakgrund av de egenskaperna har han svårt att se poängen med att driva projektet genom många och långa möten. Det måste vara agerandet före och efter mötena som för arbetet i projektet vidare. Han är därför inte den person som man ofta ser i sammanträdesrummet. När han väl infinner sig är det han som kläcker de mest spektakulära idéerna utifrån ett "amerikanskt" och "affärsmässigt" sätt att se på realiserande av projekt. Det medför ofta starka reaktioner från andra i gruppen.

Konst-/Kulturvetaren är en person som representerar det etablerade kulturlivet. De båda upphovsmännen till idén inser snart att för att kunna driva idén måste de ha gensvar från de etablerade scenerna och rummen. De tar därför kontakt med en person som leder ett av kommunens största kulturcenter. Han har lång

erfarenhet av olika former av kultur och ledning av desamma. Efter ett första motstånd till idén ändrar han riktning och blir entusiastisk. Han har tålamod med processen, men är den som är minst tålmodig under mötesdiskussionerna. Det är ingen risk att de som yttrar sig inte får veta hans inställning. Det kan vara ganska hårda ord, som sägs om inte idéer och förslag faller honom på läppen. Det är en kritisk man, som ibland kan uppfattas som cynisk eller arrogant. Han är projektets officiella ansikte. Den massmediala kontakten och uppmärksamheten har varit god, och det är nästan odelat Konst-/kulturvetaren som syns och som utgör projektets röst. Det är också han som haft ett stort ansvar för kontakten med potentiella sponsorer till projektet.

En sammanfattning av triangeldramat är att "entreprenören" utgör en sprinter utan tålamod, Ordföranden är maratonlöparen som besitter oändligt tålamod och Konst-/kulturvetaren befinner sig mitt emellan de två olika personligheterna och utgör den inofficiella ledaren och gruppens galjonsfigur, ansiktet utåt. De tre personerna har olika syn på processen och sättet att driva arbetet i projektet. Det är inte alltid det innehållsmässiga och vilken typ av frågor som skall fokuseras på som skiljer dem åt. Den stora skillnaden ligger i sättet att organisera och leda arbetet. För att belysa fler aspekter på ledningen av projektet skall vi titta på några citat ur intervjuerna med arbetsgruppen:

"Arbetet i projektgruppen har bland annat färgats av ett drama mellan tre huvudparter: XX, XY och YY. XX är som en sprinter med lite tålamod som vill att det skall handlas och det skall gå snabbt. XY är som en maratonlöparen och har hur mycket tålamod som helst och vill låta alla komma tals och kan stå ut hur länge som helst, engagerad hur länge som helst. YY befinner sig någon stans mitt emellan. "

"De är så otroligt viljestarka, det gick ju så illa att en av ursprungspersonerna lämnade skutan. Orsaken var att dom har helt enkelt olika ledningsfilosofier, sätt att driva projekt på. XX har ju en mycket…, han är van vid det politiska sättet att driva frågor. Det är något som den personen som lämnade projektet är totalt främmande för; han tycker att man skall handla."

"Sedan tror jag att XX och YY är viktiga båda två. De skapar dock ingen enhetlighet i kommunikationen."

"Ordförandeskap och ledarskap är inte riktigt samma sak. Det är en väldig skillnad att driva möten och driva projektet."

"Vad gäller ledningen av projektet är väl de inte helt säkra på vad de sysslar med eller vad de vill riktigt säkert. "

"Det är XX eller YY som faktiskt bestämmer saker, man diskuterar en stund och sedan så bestäms det, och egentligen vet man inte om alla är med på det här beslutet, därför att det röstas aldrig. "

Vi har redan uppmärksammat att sättet att leda projektet skiljer sig åt mellan de tre personer som gör anspråk på att utgöra projektets ledning. Det är också påtagligt att ”ledningsgruppen” inte sinsemellan har fört någon diskussion om ledningsfrågan. Vid intervjuerna med övriga medlemmar i gruppen ger de uttryck för en kritik av sättet som projektet leds på. Det är dock kritik som man inte fört fram, och därför har inte heller en gemensam diskussion om projektets ledning skett.

Det finns en otydlig kommunikation ifråga om projektets vision. En tydligare ledning av projektet efterfrågas av flera intervjuade, i form av såväl en ledarperson som en ökad tydlighet i definitionen av projektet. När tre personer har "konkurrerat" om den interna ledningen av arbetsgruppen, har otydlighet både om sättet att arbeta och om projektets vision skapats. En av dessa tre menar att otydligheten är en medveten strategi. Anledningen är att han befarar att om tydligheten skulle öka, skulle de uppfattningar och föreställningar som skiljer sig åt mellan personerna i gruppen komma upp till ytan. Konsekvensen kan då bli att gruppen splittras.

> ”Jag är ordförande och jag försöker att inte ta upp frågor som skiljer oss åt. För om man nu vill ha det här förverkligat, så är det värsta som kan hända att vi blir ovänner och splittrar oss. Om vi inte är eniga… det första och det grundläggande är att vi måste vara eniga om vad vi skall göra. Det är klart att det uppstår konflikter inom den här gruppen också, men det gör det ju i alla grupper. Det är en del av dynamiken. Huvudsaken är att hålla ihop det här. Sedan får man lösa frågorna när de kommer, när de blir aktuella. Det är i allmänhet lättare att lösa dem när man ställs i en konkret situation.”

Utåt sett har mest en person visat sig. Det anser flera kan ha varit till nackdel för projektet. Ett annat sätt hade varit att i högre grad visa upp hela gruppen. Det är en styrka med att uppmärksammas som grupp, dels för att visa engagemanget från flera människor, dels för att belysa att projektet inte är avhängigt en person och därför ej så sårbart. I en grupp, där det finns olika målbeskrivningar och förväntningar på projektet, menar flera att det också är viktigt att inte bara en person visas upp. I annat fall kan vinklingen av projektet blir för snäv.

Avslutningsvis kan några förhållanden summeras som kännetecken för kommunikation och ledning av projektet:

- Triangeldrama mellan tre personer med olika närmande till sättet att driva arbetet i projektet,
- Stark personfixering i ledningen av projektet på bekostnad av det gemensamma,
- Otydlighet om ledningsfrågan i stort och inga gemensamma diskussioner har skett om ledningen av projektet,

- Otydlighet om projektets vision,
- Undvikande av olikheter för att hålla samman projektet,
- Utåt har oftast en person visat sig, vilket fört med sig dels att gruppens engagemang och styrka inte synts, dels att den personens vision av projektet präglat bilden som visas upp utåt, (eftersom man ej har en gemensam vision, är visionerna i gruppen starkt personrelaterade).

Avslutande reflexioner

Sex år senare – varför är projektet inte nedlagt?

Det är kanske mest vanligt att först fråga sig varför projektgruppen inte nått längre under de sex år arbetet pågått. Det finns ett antal svar som berör kommunikation, i och runt projektet. Ett är att kommunikationen utåt har varit tålmodig/uppgiven och otålig/krävande samtidigt. Gruppen har inte ställt ”frågan” på sin spets gentemot kommunen och har aldrig riskerat projektet genom att signalera att det kommer att avbrytas, om det inte nått sitt mål vid en viss tidpunkt. Utifrån kan detta uppfattas som en svaghet. Arbetsgruppens övertygelse och handlingskraft – något som såväl sponsorer som politiker är känsliga för – kan komma att ifrågasättas. Det finns också svar att söka i hur kommunikationen inom gruppen har fungerat. Eftersom det ständigt har dykt upp nya hinder för genomförandet, har projektets innehåll anpassats och projektet förvandlats från ett ”göteborgskt Louisiana” i starten till ett ”kulturhus” idag. Medlemmarna i arbetsgruppen har haft olika idéer om vad som är mest framgångsrikt, och någon klar ställning har inte tagits. Det har upplevts prövande för medlemmarnas engagemang i projektet och har i enskilda fall ansträngt förtroendet för gruppens arbete. Även ledningskommunikationen innehåller en del problematik och oklarheter. Så råder t ex en viss oklarhet om vem/vilka som utgör ledningen och vad det är som är ledningens ansvar. Det finns dock klart en inre och en yttre cirkel med personer med större och mindre inflytande.

All kommunikation innehåller oklarheter och för att förstå vad som skett i processen är möjligen frågan om varför projektet trots allt överlevt viktigast. Vad finns det för möjliga tolkningar av varför projektet inte är nedlagt? Det här avsnittet skall ta upp denna fråga och presentera några olika svar.

Det beror på att man omdefinierar projektet hela tiden!

Som framgått har arbetsgruppen skapat ett antal föreställningar om projektet under de år som gått. Är detta enbart en fråga om att anpassa projektet till vidriga omständigheter eller finns det andra förklaringar? För att belysa att det finns andra tänkbara förklaringar används här tre olika teman: ”Ett evigt Moment 22”, ”Ett projekt som skapas” eller ”På väg mot en institution”.

Det som gör det rimligt att kalla projektet ”Ett evigt Moment 22” är ett antal tecken på att gruppen, eller delar av gruppen, inte ser någon poäng i att det avslutas. Detta syns t ex i att konkreta mål för arbetet aldrig har satts upp, eller att tiden aldrig diskuteras. Drivkraften för att underhålla Moment 22-situationen ligger t ex i att utmana och provocera det etablerade kulturlivet i Göteborg. Även mer personliga motiv, som att det blir möjligt att synas och legitimera sin existens som kulturprofil, politiker m m, kan göra sig gällande.

Att beteckna projektet ”Ett projekt som skapas” betyder att det ständigt genomgår förändringar. Inte heller i detta fall är det väsentligt att något speciellt mål uppnås genom projektet. Kanske är detta den mest rimliga tolkningen av vad projektet står för. Det spelar ingen roll om det blir ett Göteborgskt Louisiana, ett ombyggt pannhus, ett kulturhus eller ens ett all-aktivitetshus. Det viktiga är att göra något för någon som ”bryr sig”, i detta fall konstnärer och kulturarbetare som behöver en plats, ett rum där de kan utöva sin verksamhet. Det är svårt att se några speciella, personliga motiv för att medverka i en sådan process. Här löper projektdeltagarna snarare en risk i och med att de kan komma att företräda något som är förvånande och tvivelaktigt i omgivningens ögon.

Det minst sannolika, men inte självklart minst användbara, temat är det tredje, ”På väg mot en institution”. Det tydliggör nämligen de båda andra. Det gruppen talar minst om är hur ett ”göteborgskt Louisiana” skulle se ut och fungera. Gruppen har visserligen idéer om vilken typ av konst som skall representeras (stor internationell under vinterhalvåret och mindre, lokal under sommarhalvåret). Men vilken organisation som krävs för verksamheten och vilken ekonomi den förutsätter diskuteras inte alls eller mycket lite. Det kan bero på att det inte uppfattas som så angeläget, eftersom det ligger långt in i framtiden. Det kan också bero på att gruppen aldrig har tänkt sig förvandla sin idé till en institution. Några explicita uttryck för detta märks t ex i uttalandet

> ”I och med att institutionerna är tvungna att ta in mycket intäkter så tvingas dom att krympa sina marginaler för experiment och sådant. Dessutom är det så att den nya konsten, det är en välkänd faktor sedan något decennium eller ett par tillbaka, söker sig ofta hellre till icke K-märkta lokaler. Alltså icke märkta med kulturstämpel. Sedan kan man säga att det gäller Pannhuset idag, men ett upprustat Pannhus kanske blir lika K-märkt som Konsthallen eller vad som helst. Det gäller att försöka hålla någon balans där.”

Citatet illustrerar en medvetenhet om det svåra i att balansera den struktur och kreativitet som gruppen präglas av.

Det beror på att man är så engagerad!

Ett annat svar på frågan om varför projektet inte är nedlagt är att arbetsgruppens medlemmar är djupt och äkta engagerade i det. Om det inte fanns något äkta engagemang utan snarare nyhetens entusiasm, borde denna ha svalnat efter sex år, mötena blivit färre och medlemmarna delvis försvunnit till andra

mer intressanta uppgifter. Det går inte se att det har blivit så. ”Vi håller på så länge engagemanget räcker”, är ett talande citat. Den inre cirkeln består, även om initiativtagaren hoppade av i början av 1997. Avhoppet kan knappast tolkas som att hans engagemang tog slut. Det förefaller snarare vara så att han tröttnade på de göteborgska (svenska?) sega politiska processerna och arbetsgruppens sätt att arbeta. Avhoppet fick också konsekvensen (den avsedda?) att gruppen blev något mer självkritisk och samlade sin handlingskraft kring det gemensamma sakengagemanget. Detta engagemang bottnar i att man tror på att kulturarbetare kan tillföra samhället något som det lider stor brist på idag och som är livsnödvändigt. Det gäller samhället i stort, menar gruppen, men Göteborg i synnerhet. Kulturprojektet Röda Sten är ur denna synvinkel enbart en form som medlemmarna har använt sig av för att kunna arbeta med ett innehåll som måste ha en plats i samhället. Det betyder att projektet för några av dem är, om inte ett livsprojekt, så dock en livsstil. Gruppen har inte heller utsatts för något egentligt ”hot” utifrån, vilket gör det lättare att bevara föreställningen om sig själv som radikal förnyare av kulturen i Göteborg.

Det beror på att förtroendet från omgivningen är stort!

Om det finns ett stark förväntan från omgivningen på att arbetsgruppen skall fullfölja sin intention är det svårt att avbryta projektet. Arbetsgruppen har på olika sätt medverkat till att skapa en sådan förväntan hos delar av det kulturella sammanhanget, framför allt hos kulturarbetare. Men det finns också tecken på att gruppen inte har lyckats fullt så bra hos andra grupper. Från politiskt och tjänstemannahåll har gruppen bemötts med total tystnad och ibland med frågan ”*Lever ni fortfarande*?”. Det här kan uppfattas som en brist på förtroende för allvaret i engagemanget. Gruppen kan dock knappast på ett medvetet sätt sägas ha försökt skapa sig förtroende gentemot kommunen. Där har man snarare försökt sig på en slags konfrontationstaktik, som förmodligen har slagit tillbaka mot projektet. Att det finns en sådan risk är gruppen medveten om. En av dem säger t ex *”Det gäller att ha en helgjuten idealitet för att få förtroende och tilltro. ”Samverkan är mycket bättre än konfrontation…. Då får man ha respekt för det och inte ställa fotboll mot kultur.”*

Det beror på att gruppen medvetet valt en strategi, som bygger på öppenhet!

I någon mening är detta en förklaring, som sammanfattar de övriga tre. I det här fallet förklaras det som skett och sker i processen genom ett överlagt val av en strategi om ”öppenhet”. Det finns en medvetenhet om vad gruppen kan vinna genom att vara öppen. Öppenheten märks av i kommunikationen utåt, i gruppens inre arbete och i ledningen av projektet. I själva verket är det mycket få, om några alls, begränsningar som används. Det har varit svårt att upptäcka något som inte är tillåtet. Det är uppenbart att den här öppenheten får konsekvenser. Att vara öppen på ett idéstadium är lätt och lämpligt. Ju närmare gruppen kommer en realisering av projektet (oavsett av vilken idé) desto svårare blir det att vara öppen. Om gruppen på allvar vill realisera projektet

(det är inte självklart som framgått ovan) kommer det att visa sig att skillnaderna mellan olika gruppmedlemmars föreställningar, värderingar och åsikter blir större ju närmare lösningen gruppen kommer. Det är det som nu börjar märkas av.

Detta är våra slutsatser om vilken betydelse kommunikationen har haft för projektets utveckling i det aktuella fallet. Det är möjligt att litteraturen innehåller liknande slutsatser – eller eventuella andra. Det följande avsnittet kommer därför att ägnas åt att presentera vad litteraturen säger om organiseringen av projekt i allmänhet.

Projektorganisering i litteraturen

Den inre cirkeln i Kulturprojektet Röda Sten har valt att bedriva arbetet under etiketten ”projekt”. En möjlig anledning till detta (själva kan de inte riktigt förklara hur det gick till när namnet etablerades) är att det finns en trend att prata om organisation som projekt. Turbulens i omgivningen (internationalisering, normupplösning etc) används som förklaring till att projektorganiserandet ökar (Christensen och Kreiner, 1997). En annan anledning kan vara att gruppen vill trycka på att arbetet beskriver något som ännu inte funnit sin form och som därför syftar till att skapa en mer permanent organisation. Oavsett skälet till användandet av begreppet projekt, är det intressant att beskriva vad som i allmänt menas med begreppet projekt för att sedan undersöka vilken innebörd som är lämplig att använda på Kulturprojektet Röda Sten.

Ett projekt är en temporär organisation. Avsikten med att skapa ett projekt är att avskärma en enhet från institutionella hinder. Projekt löser ofta komplexa uppgifter och är målinriktade, tillfälliga organisatoriska skapelser. Det som karakteriserar ett projekt är framför allt uppfattningen om tid, grupp, uppgift och övergång mellan olika faser (Lundin och Söderholm, 1995). Ett traditionellt sätt att beskriva projekt är med ett antal faser: Målsättningsfas, Planeringsfas, Genomförandefas och Utvärderingsfas. Arbetet initieras, utförs och avslutas. Under osäkra förhållanden går det inte att hantera fasernas innehållsmässiga ordningsföljd – om man försöker det kan det få negativa följder för projektet – faserna samspelar parallellt och är sammanflätade med varandra.

Kulturprojektet Röda Sten har inte uppstått som projekt med denna bakgrund. Likväl är det meningsfullt att pröva om teorin om temporära organisationer kan användas för att förklara någon av iakttagelserna, framför allt eftersom arbetsgruppen varit synnerligen medveten om vilka hinder institutionella regler för med sig. Medlemmarna i ett projektet vet att det kommer att upphöra, och ofta när. Som tidigare har konstaterats har arbetsgruppen i Röda Sten sällan diskuterat tid, framför allt inte tidpunkten när projektet skall vara avslutat eller nedlagt. Gruppen har snarare arbetat för att ”skapa tid” i avsikt att vänta

in omgivningen och ge legitimeringsinsatserna möjlighet att bära frukt. Möjligen är detta typiskt för frivilliga projekt, och kanske i ännu större utsträckning typiskt för frivilliga kulturprojekt.

Beträffande uppgifter finns det repetitiva uppgifter och unika som måste mötas med helt olika handlingar. Projektets poäng är att det bättre skall kunna lösa unika uppgifter. Unika uppgifter kräver visionära, flexibla och kreativa handlingar, något som den vanliga organisationen inte ger utrymme för. Arbetsgruppen i Kulturprojektet Röda Sten har en enda överordnad och unik uppgift. Om den löses kommer den aldrig att behöva lösas igen. Vi kan också konstatera att vi ser mycket av den typen av handlingar som unika uppgifter kräver.

Sammansättningen av gruppen som skall genomföra (äga) projektet är, kan inte bestå av vilka medlemmar som helst. Gruppmedlemmarna har en hemorganisation som ligger utanför projektet, och det är därför viktigt att med hjälp av olika typer av insatser försöka stärka de åtaganden de påtar sig i projektet. I Kulturprojektet Röda Sten engagerar sig medlemmarna frivilligt i ett projekt, som i vissa fall ligger mycket långt ifrån personens vanliga arbete och dagliga verksamhet. Större åtagande är svårt att tänka sig.

Begreppet ”övergång” (transition) används för att belysa projektets framgång. Avsikten med projektet är att förändra något och att förändringen skall vara genomförd innan projektet avslutas, vilket gör det väsentligt att bedöma vad som uppnåtts i förhållande till målet. Sådana bedömningar saknas i Kulturprojektet Röda Sten.

Det finns som framgått vissa problem med att beskriva Kulturprojektet Röda Sten som en projektorganisation. Vi anser dock att den teoriramen tillför en del i förståelsen av detta projekts särart. Det finns idag framför allt två framträdande föreställningar om projekt, ”projekt som organisation” och ”projekt som lärande” (Packendorff, 1995). Föreställningen om projektet som organisation innehåller tre centrala processer: planering, styrning och utvärdering. Denna beskrivning grundar sig på att projektet är en rationell och planerad organisationsform, där målet är att genomföra ett effektivt projekt utifrån en sekventiell logik. Beskrivningen uppvisar många likheter med Morgans (1986) beskrivning av organisationen som en maskin, där projekt utmärks av att vissa tekniker eller metoder präglar genomförandet. Föreställningen om projektet som lärande omfattar processerna ”förväntning”, ”handling” och ”lärande”. Den beskrivning som företrädesvis ligger till grund för denna föreställning är hjärnmetaforen (Morgan, 1986). Projekten uppfattas som individuella lärprocesser på en aggregerad nivå, och det finns en tydlig koppling till teorier om lärande organisationer.

Det var ovanstående två föreställningar vi inledningsvis utgick ifrån vid vår studie av Kulturprojektet Röda Sten. När det visade sig att ingen av dessa kunde sägas passa in på projektet, började vi intressera oss för vilka föreställningar

som, så att säga, konkurrerade med de vedertagna. Det betydde att vi inriktade oss på att finna ut vilken beskrivning som var central för deltagarna som genomförde projekten. Vi uteslöt inte att det kunde finnas mer än en. Att ställa kontrasterande bilder mot varandra var ett sätt att öka förståelsen av det arbete som bedrivits/bedrivs i projektet. Vi vill alltså inte ifrågasätta någon enskild beskrivning eller metafor utan vill, likt Morgan (1986:399), befästa att "Organisationer är många saker samtidigt", vilket även gäller projekt.

I studien av Kulturprojektet Röda Sten kom på detta sätt en ny metafor för projektorganisering att växa fram: projektet som *livsprojekt eller livsstil*. Drivkraften i ett projekt är enligt denna liknelse ett engagemang i en egen idé, som skall realiseras för att gestalta den egna livserfarenheten. Men det betyder inte att en metafor, som t ex ”projektet som lärande”, inte alls är användbar för att beskriva Kulturprojektet Röda Sten. Det finns t ex medlemmar som förespråkar att för att realisera projektet måste etablera och utveckla en verksamhet som kan fungera som en sammanhållande kärna för olika typer av insatser. För dem är projektet mycket en fråga om att lära sig efter hand och successivt föra projektet närmare målet. Möjligen är iakttagelsen att flera organisationsmetaforer samexisterar något som är karakteristiskt för frivilliga organisationer/projekt. Det krävs ytterligare studier för att avgöra om så är fallet, liksom om hur samexistens skapas och upprätthålls samt vilka konsekvenserna blir i olika typer av organisatoriska sammanhang. Frivilliga organisationer är ett speciellt sådant organisatoriskt sammanhang, då de bygger på något som måste skapas i projektorganisationen för att den skall kunna uppfylla sitt syfte.

Organisering som kommunikation

Metaforen livsprojekt/livsstil ställde till en del problem för oss då den egentligen beskriver individen och inte gruppen. Lika fullt var det svårt att avfärda den på en sådan grund. Livsprojektet(n) finns i gruppen. Vilken betydelse de har haft för gruppen kommer till uttryck i kommunikationen. Efter en kortfattad presentation av två olika föreställningar om kommunikation, varav den ena utgångspunkten för denna studie, skall vi gå vidare till att redogöra för vad vi anser att vi lärt oss genom att studera kommunikationen i Kulturprojektet Röda Sten.

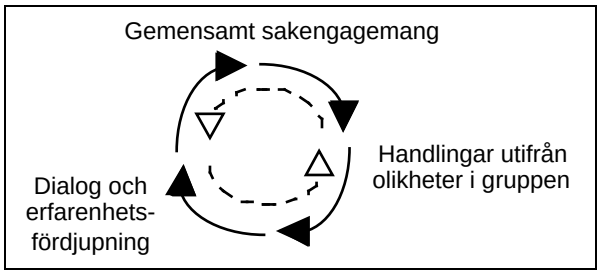
Vi kan identifiera två teoretiska traditioner som explicit intresserar sig för kommunikationens betydelse vid organisering av verksamheter. Ett traditionellt närmande till kommunikations-begreppet i organisationer är, enligt Putnam (1983), att behandla ett kommunicerat budskap som en fysisk substans. Essensen hos kommunikationen blir då överförandet av budskapet – en informationsöverföring. Processen består av det ”verkliga” förflyttandet av budskapet från punkt till punkt men under vägen finns blockeringar och filter, vilka hindrar ett effektivt överförande av budskap. Kommunikationsprocessen bru-

kar, enligt en informationsbaserad definition av kommunikation, beskrivas med hjälp av begreppen sändare, mottagare, meddelande och brus.

Förståelseinriktade teoritraditioner bygger däremot, enligt Putnam, på en innebördscentrerad syn på organisationskommunikation. Den sociala verkligheten är skapad genom ord, symboler och handlingar som medlemmarna framkallar. Historier, myter, ritualer och språk som används reflekterar inte bara organisationens betydelse, utan de är pågående processer som bygger upp organisationen. Betydelsen utvecklas från processer, genom vilka människor skapar förståelse för sitt ”prat”. Kommunikation är med andra ord inte rörelsen eller överförandet av budskap. Den refererar istället till det pågående, ständigt föränderliga agerandet, vilket bygger upp men också förändrar organisationen. Genom att behandla organisationer som sociala konstruktioner av verkligheten kan skapandet av organisationen förstås som en kommunikationsprocess. I det följande avsnittet beskriver vi hur projekten organiserar sin dagliga arbetsprocess för att skapa kommunikativa situationer. Vi vill visa hur den socialt skapade modellen av kommunikation ger en annan förståelse av projektorganisering och projektledning.

Genom att fokusera på kommunikationens betydelse för projektets realisering har en metafor om projektet som kommunikation skapats.

Projektet som kommunikation (se figur 3) lyfter fram:
- tillvaratagandet av gemensamma engagemang,
- förhandling och handling utifrån spänningar mellan olikheter, och
- öppen dialog och erfarenhetsfördjupning.



Figur 3. Projekt som kommunikation.

När man ser projekt som organisation fokuserar man på vissa typer av förhållanden och handlingar för att realisera projektets syfte: precision av mål, att räkna fram realistiska bilder, att kontrollera och styra, samt att utvärdera genom rättvisa bedömningar. Vid närmandet av projekt som organisation baseras projektorganiseradet på ett instrumentellt informationssynsätt, som reducerar projektmedlemmarnas deltagande. I vår studie ser vi att det växer fram en kon-

kurrerande beskrivning till projekt som organisation. Den beskrivningen ser projektet som livsprojekt. Det språk och synsätt som utvecklas här bidrar till att fokusera på människors aktiva deltagande samt på möjligheter och problem som finns i mötet mellan deltagarna i projektet. I både projektet som lärande och projektet som livsprojekt har kommunikationen betydelse för dess realisering. Ingen av beskrivningarna uppmärksammar dock kommunikationen som en central process. Projektet som lärande baserar sin beskrivning på den radiotekniska modellen av kommunikation. Projektet som livsprojekt har ett konstitutivt närmande till kommunikation med fokus på människans engagemang i en idé, realisering av idén och gestaltning av hennes livserfarenhet. Det som skiljer den beskrivningen från studiens teoretiska beskrivning av projekt som kommunikation är att den sistnämnda fokuserar på det gemensamma engagemanget, olikheterna i gruppen och dialogen mellan människorna.

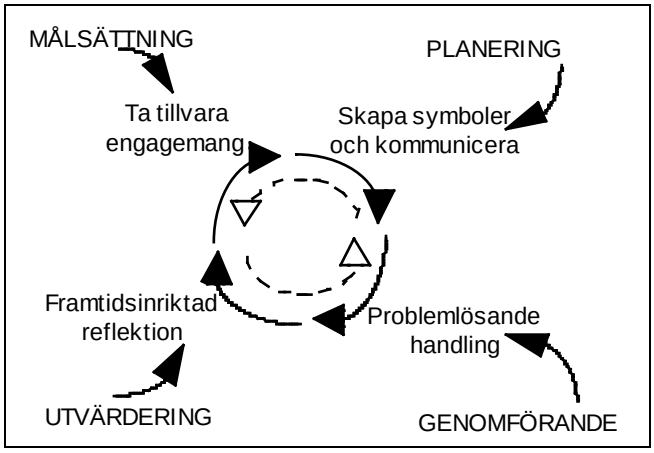
Om vi ser på dessa iakttagelser i kulturprojektet om ledningen av projektet saknar de fokus på det gemensamma. Vi har tre personer med olika närmande till sättet att driva arbetet i projektet, stark personfixering i ledningen på bekostnad av det gemensamma, otydlighet om ledningsfrågan i stort och inga gemensamma diskussioner har skett om ledningen av projektet, otydlighet om projektets vision samt undvikande av olikheter för att hålla samman projektet. Utåt har oftast en person visat sig, vilket fört med sig dels att gruppens engagemang och styrka inte synts, dels att den personens vision av projektet präglat den bild som visas upp (eftersom man ej har en gemensam vision, är visionerna i gruppen starkt personrelaterade).

En slutsats rörande frågan om kommunikationens betydelse för att realisera projektet är att i projektet lyckas man inte hålla det gemensamma vid liv. Paradoxen är att man inte heller lyckas hålla de olika människornas preferenser vid liv. Resultatet blir att arbetet i projektet har dragit ut på tiden och uppfattas av flera deltagare som ett ”moment-22”-förlopp, där de aktörer som projektet är beroende av – politiker och sponsorer – avvaktar varandra. En tolkning av kommunikationens betydelse för projektets realisering är med andra ord att det gemensamma hålls vid liv när olikheterna i gruppen kan komma till uttryck. I nästa avsnitt kommer en beskrivning av hur organiserandet kan se ut då det gemensamma och olikheter samexisterar.

Dynamisk sammanhållning

I studien av kulturprojektet visar det sig vara centralt att lyssna och formulera övergripande visioner. Balanseringskonsten vid ledning av människor med olika bakgrund och preferenser ligger i förmågan att hålla det gemensamma vid liv, samtidigt som de olikheter som de parterna representerar tas tillvara. Projekt som kommunikation och kommunikativ ledning lyfter fram tillvarata-

gande av det gemensamma engagemanget, skapande av symboler, kommunikation, problemlösande handling och den framtidsriktade reflektionen.



Figur 4. Kommunikativ projektledning.

Den kommunikativa ledningen (se figur 4) innebär: att skapa symboler, att kommunicera och att agera på ett problemlösande sätt. Det traditionella ledningsfokuset på att räkna fram en realistisk bild samt att kontrollera och styra gör att det kommunikativa kommer i skymundan. Den kommunikativa ledningen innebär attutifrån en gemensam vision aktivt ta deltagarnas olika kompetens och erfarenheter och skapa förutsättningar för att omsätta dem. Det gemensamma kommunicerar ledningen tillbaks till gruppen för att skapa öppningar i organiserandet mellan projektmedlemmarna. Genom att fokus vid ledning av olikheter handlar om att lyssna och abstrahera olikheter till en övergripande vision innebär ledningskommunikationen att kommunicera på en ”nivå” över gruppens olikheter. Håller sig ledningen till samma ”kommunikationsnivå” som de övriga medlemmarna i gruppen, riskerar den att driva sin egen linje och tränga på de övriga sin verklighetsuppfattning utan att ta tillvara potentialen i vad de olika deltagarna kan tillföra projektet.

En slutsats är att ett gemensamt engagemang utgör en öppning för organiserandet. Ett av bidragen med att beskriva projekt som kommunikation är fokuset på tillvaratagandet av deltagarnas engagemang. Traditionellt fokus på precision av mål sker ofta på bekostnad av uppmärksammandet av engagemangets betydelse för projektets realisering. Studien av kulturprojektet belyser att problem uppstår om organiserandet utgår från ett uppifrån eller utifrån skapat mål snarare än från ett gemensamt engagemang.

Hittills har vi inte gjort så många iakttagelser av utvärdering i kulturprojektet. Däremot har vi gjort vissa iakttagelser av beskrivningar av dåtid, nutid och

framtid. Det finns få beskrivningar av dåtid, hur det har varit och vilka erfarenheter som projektet kan ta tillvara. Nutidsbeskrivningar tenderar att relateras till abstrakta visioner om vad som krävs för att realisera projektet. Summering och utvärdering av arbetet i projektet, med fokus på att reflektera över vad som krävs för att komma vidare, sker inte. Kommunikativ projektledning handlar om att sätta in handlingarna och erfarenheterna i en framtidsriktad reflektion snarare än att göra en rättvis bedömning. Bidraget med att fokusera på framtidsriktad reflektion är att skapa förutsättningar för framtida handlingar. Vid traditionellt fokus på en rättvis bedömning kommer frågan om hur de hittills gjorda erfarenheterna skall omsättas i skymundan.

Kulturprojektet Röda Sten organiseras inte främst utifrån traditionell projektlogik. Avsnittet om projektorganisation och projektledning har fokuserat på en kommunikationsbeskrivning som betonar gemensamt engagemang, handling utifrån olikheterna mellan personerna samt öppen dialog och utvärdering av erfarenheter. Den bilden av projektet hjälper oss att utveckla en kommunikativ ledning som ett alternativ till traditionell projektledning. Innehållet i den ledningsfilosofin visar hur vi kan ta tillvara engagemang, förtroende och dialog vid ledning av olika personer. Ledning handlar därmed mera om att ta tillvara engagemanget i projekten, kommunicera projektidén samt ge projektmedlemmarna handlingsutrymme för problemlösning och erfarenhetsfördjupning. Ledning är kanske fel begrepp med tanke på den form av handlingar som vi fyller den kommunikativa ledningen med. Istället för ledning kan vi använda etiketten ”dynamisk sammanhållning”, som skapar bättre associationer för hur vi kan förstå det organiserande som gör att projektet realiseras.

Frivillighetens faror

Denna rapport är ägnad åt att tolka vilken roll kommunikation spelar i en s k frivillig organisation. Som framgått tidigare har kommunikationen spelat en stor roll för vad som uppnåtts i projektet. Vi beskrev kommuniktionen ur tre olika perspektiv, utåt mot omgivningen, arbetsgruppens inre liv och ledningskommunikationen. Därefter prövades olika metaforer på beskrivningen; organisation, lärande, livsprojekt/livsstil och kommunikation. Det begrepp som bäst, även enligt arbetsgruppen, belyser arbetet och processen är begreppet ”Dynamisk Sammanhållning”. I en frivillig organisation är kraven större på dynamisk sammanhållning än någon annan stans. Det beror på att frivilligheten, trots positiva förtecken, också innebär vissa problem. Detta sista avsnitt i rapporten skall ägnas denna problematik – frivillighetens faror.

Frivilliga organisationer kan vara mycket olika. Typiska verksamheter, som oftast bygger på en frivillig organisation, är rådgivning, själv-hjälp och förmedlingsverksamhet (Handy, 1988). En frivillig organisation av Röda Stens typ hålls ihop av ett gemensamt intresse, och verksamheten består i att odla och

utveckla detta intresse. Aktiviteterna kan också skilja sig i olika typer av frivilliga organisationer. Dessa kan vara inriktade på att ge de engagerade ömsesidigt stöd (t ex patient- och hobbynätverk), att ge service (t ex Rädda Barnen) eller att utföra kampanjer (t ex Nej till Kärnkraft). Kulturprojektet Röda Sten är här närmast att likna vid det sistnämnda. Kulturprojektet har växt fram med hjälp av frivilliga insatser med målet att avlägsna politikernas och tjänstemännens motstånd mot att rusta upp Pannhuset. Den enda som fått ekonomisk ersättning för sitt arbete är Samordnaren. Hennes insats avlönas med ALU-medel. Sedan starten har projektet haft tre ALU-anställda, som avlöst varandra. I övrigt har projektet varit helt beroende av det personliga engagemang som kan uppbådas inom och närmast runt arbetsgruppen. Det finns några speciella problem, som frivilliga organisationer ofta ställs inför. Det gäller t ex försummandet av strategi, tjänstvillighetssyndromet och ideologisk fanatism (Handy, 1988). Vi har funnit vissa tecken på att det här är ett problem även i Kulturprojektet Röda Sten och tänker därför fördjupa oss något i detta.

Försummande av strategi betyder att organisationen avsiktligt eller oavsiktligt avstår från att formulera vad som är framgångsrikt. Vissa frivilliga organisationer bygger på målsättningar, som aldrig kan uppnås. Utan några som helst mål för verksamheten – föreställningar om när man lyckats och misslyckats – är det svårt att bedöma, om de insatser man gör är bra eller inte. I Kulturprojektet Röda Sten har arbetsgruppen formulerat en vision men inga mål. Det finns inga uttryckta föreställningar om vad som skall uppnås och när. Det här har inte uppfattats som ett problem för medlemmarna i gruppen hittills, eftersom var och en haft personligt utbyte av sitt engagemang, oavsett om några mål formulerats och uppnåtts eller inte. För bedömare av projektet utifrån kan det dock förefalla riskabelt att engagera sig i en grupp människor, som inte uppfattar detta som betydelsefullt. Utan mål och strategi för hur målen skall uppnås kan dessutom vem som helst, som erbjuder tillräckligt med pengar, ta över projektet. Denna risk är arbetsgruppen medveten om – även om man skämtsamt ibland önskar att någon med tillräckligt mycket pengar skall dyka upp. Gruppen är inte beredd att låta någon annan ta över visionen. Man föredrar därför en situation med flera sponsorer framför en enda som vill forma projektet och göra det till sitt eget. På denna punkt kan alltså inte Louisiana anses vara gruppens förebild, eftersom det finansierades och byggdes upp i första hand av en person. Det är också möjligt att helt vända på resonemanget om avsaknad av strategi och istället påstå att gruppen varit mycket strategisk – i meningen att man varit mycket klar över det omöjliga i projektet med hänsyn till kommunens ekonomiska situation när projektet inleddes. Lika fullt förefaller det inte som någon politikerstrategi och sponsorstrategi formulerats, vilket vi hade kunnat konkretisera den ”öppna” strategi gruppen tillämpat.

Tjänstvillighetssyndromet är en annan fara som frivilliga organisationer utsätts för. Medlemmarna är vana vid små omständigheter och gör fattigdomen till en dygd. Det kan resultera i att man försvarar att man gör allt själv istället för att investera i bättre utrustning, bättre kompetens m m. På det här sättet bygger

man in en ineffektivitet i organisationskulturen. Kulturprojektet Röda Sten har inga "egna intäkter" idag. Samordnaren är som nämnts ALU-anställd. Programverksamheten drivs med bidrag från t ex Framtidens Kultur. Taket har byggts om med hjälp av sponsorpengar. Alla bidrag tas tacksamt emot och används mycket försiktigt. I dagsläget uppfattar gruppen det som orimligt att på något sätt försätta sig i en situation som betyder fasta utgifter. Men det betyder inte, anser vi, att gruppen avstår från att göra saker som den verkligen vill eller att den kompromissar med kvalitet på ett sätt som skadar projektet och dess image. Just på denna punkt finns det en oerhörd känslighet och styrka i gruppen. Här liknar Röda Sten ingen annan typ av frivilliga organisationer, som arbetar med t ex hjälpverksamhet eller kampanjer. Tjänstvillighetssyndromet innebär också ett ständigt krav på de engagerade att ställa upp – ett krav som kan leda till utbrändhet. Att tala om utbrändhet i Kulturprojketet Röda Sten känns inte riktigt rätt. Det är mer korrekt att beskriva situationen som en slags trötthet, ”Ett akut problem är att vi borde skaffa kronprinsar eller kronprinsessor, unga krafter som tar över och kommer in med ny energi” (Konst-/Kulturvetaren). Konsekvensen för projektet kan dock bli allvarlig, projektet förlorar styrfart för att senare avbrytas.

Till sist något om problemet med ideologisk fanatism. Frivilligheten har då fått vissa förtecken. Det finns ett antal "fula ord" som t ex framgång, struktur, professionalitet och ledarskap, som beskriver företeelser som inte går ihop med föreställningen om frivilligheten. Att bli framgångsrik innebär att tvingas kompromissa med sina principer och att visionen, idealen "befläckas". Strukturer implicerar hierarki och att en människa har mer makt än en annan. Professionalitet förutsätts skapa beroenden och vilar på att andra människor antas vara inkompetenta. Att utöva ledarskap innebär att försöka påtvinga andra sitt eget synsätt. Om dessa företeelser uppfattas som oförenliga med frivilligheten, får organisationen problem. I Kulturprojektet Röda Sten har vi dock inte sett mycket av dessa uppfattningar med ett undantag. Det tycks som om ledarskapet är något problematiskt, delvis beroende på att gruppen delar en idé eller värdering om att den inte skall styras. Det är det som kommer till uttryck i t ex öppenheten på mötena, både när det gäller dagordningen, talarordningen, vem som deltar etc. Gruppen tycks följa devisen "Organizations are boring, Management is only manipulation under another name, The voluntary can well do without them." (Handy, 1988, sid. 1).

Vi närmar oss slutet på denna rapport och märker att vi efterhand närmat oss frågor som faller utanför rapportens frågeställning. Likafullt är det viktigt att beröra en av dem, om än kortfattat. Vi vet att dagens institutioner inte rymmer mycket engagemang från de människor som lägger stor del av sitt liv på att skapa och upprätthålla dem. Att vi valt att studera Kulturprojektet Röda Sten beror på att vi är intresserade av att belysa hur en organisation fungerar som bygger på ett frivilligt och personligt engagemang. Vår förutfattade mening var att en sådan organisation hade större möjligheter att hållas levande. Vad vi har sett är att det är svårt att låta bli att ge efter för ”kraven” utifrån och inifrån på

att institutionalisera verksamheten och etablera spelregler. Det är märkligt vilken kraftfull paradox det ligger i mötet mellan idealitet och professionalitet. Människors idealitet bemöts med misstro och för att värja sig mot misstron försöker de agera mer professionellt och riskerar då att förlora engagemanget som var basen för frivilligheten. Det är alltså en delikat uppgift och ett stort ansvar att försöka leda en frivillig organisation. Det kräver en förmåga att skapa en god dialog och en stark känslighet för vilken kontext organisationen verkar i. I en god dialog klarar organisationen att förmedla sitt engagemang och skapa förtroende för det, oberoende av om signalen är svag eller stark och oberoende av om sammanhanget är mottagligt för signalerna eller inte. Sammantaget kräver ledningen av en frivillig organisation att den livsnödvändiga dynamiken i processen kan hanteras. Engagemanget har lett till att Kulturprojektet Röda Sten har blivit ett begrepp. Förtroenderelationerna, etablerade och nya, kommer att avgöra vad projektet ”blir” i framtiden. Vi vet att projektet är en svag signal (kultur) i ett icke mottagligt sammanhang (göteborgspolitiken).

Epilog

I Kulturprojektet Röda Stens Nyhetsbrev 4:97 svarar projektmedlemmarna oss, genom Folke Edwards, utifrån deras tolkning av vår beskrivning av organiserandet

> ”Rapport om Röda Sten från Handelshögskolan
>
> Vad betyder kommunikationen i en verksamhet för möjligheten att nå de mål som satts upp? Sedan början av 1997 finansierar Humanistiska Samhällsvetenskapliga Forskningsrådet ett forskningsprojekt med syfte att jämföra kommunikationen i en frivillig organisation, en kommunal organisation och ett marknadsstyrt företag. För forskningsprojektet svarar ekonomie doktor Inga-Lill Johansson och doktorand Ewa Wikström som den 13 november lämnade över ett sammandrag av slutsatserna i den första arbetsrapporten. Forskarna har baserat sin studie på protokoll och dokument, intervjuer med styrelsemedlemmar, samordnare m fl samt närvaro vi ett antal styrelsesammanträden. Den kritik som framförts gäller 1) den taktik – eller brist på taktik – ledningen valt 2) den oklara bild av projektet som offentlighet och sponsorer fått, samt 3) den oklara ledningsstruktur som projektet har. Här är en sammanfattning av sammanfattningen.
>
> 1. Taktik – eller brist på taktik? Skall projektet få växa långsamt – eller riskera att förtvina – eller skall det drivas aggressivt (‘satsa nu eller aldrig’) med risk att ‘omgående avbrytas?’. Ledningen har, menar forskarna, inte diskuterat vilken linje som skall följas och ‘ger

därför samtidigt uttryck för ett stort tålamod och en stor otålighet'. Ingen vill riskera att projektet avbryts, vilket medfört att tålamodet och engagemanget hos vissa tryter. Kommentar: De tålmodiga har haft övertaget över de otåliga – några har varit engagerade i projektet sedan 1991! – och nu (först nu) har vi fått rimliga politiska förutsättningar för ett fortsatt arbete.

2. Oklar bild av projektet. Det börjar med 'ett göteborgskt Louisiana' och slutar med ett 'kulturhus'. Vad skall politiker och sponsorer tro? Kommentar: Visionen om 'ett göteborgskt Louisiana' har otvivelaktigt lockat vissa sponsorer (t ex skeppsredare Sten A. Olsson) men skrämt såväl politiker som många kulturarbetare eftersom det låter pretentiöst och orealistiskt. Därför har vi reducerat det kortsiktiga målet till ett kulturhus men bibehållit det långsiktiga målet att detta helt unika läge så småningom skall få samma regionala och internationella betydelse för Göteborg och Västsverige som Louisiana har för Köpenhamn och Själland! Arbetet inom projektet har haft två syften – dels att söka sponsorer för ombyggnaden, dels att driva en kulturverksamhet på så hög nivå som möjligt. Utan dubbelstrategin hade vi inte stått där vi står idag.

3. Oklar ledningsstruktur. 'Hade projektet kommit närmare målet med en tydligare ledning? Det finns tecken som talar för att svaret är ja. /---/ Gruppen präglas av en personkultur, vars främsta kännetecken är att individuella talanger uppfattas som mer betydelsefulla än organiserandet av verksamheten'. Kommentar: Detta är det känsligaste – och kanske också därför det mest oklara och väsentliga avsnittet i sammanfattningen. Nackdelen med professionella organisationers fasta struktur är låsta positioner, nackdelen med ideella organisationers lösa struktur är oklara positioner och ansvarsområden. Det vi framför allt tror att vi kan lära av den här undersökningen är att hierarkin, delegering och uppföljning av uppdrag måste vara tydligare och att vi bör ställa tydligare delmål för arbetet! Vi hoppas på ett fortsatt givande samarbete med forskarna Inga-Lill Johansson och Ewa Wikström!

Folke Edwards"

Vi skulle vilja kommentera dessa kommentarer, eftersom vi tycker att vi delvis missuppfattats. Folke Edwards kommentarer antyder att det viktigaste gruppen (han?) har lärt sig av vårt arbete är att det är nödvändigt med en starkare ledning. Vi beklagar att vår text kan uppfattas på detta sätt. Vår avsikt är under

alla omständigheter att trycka på behovet av att låta olikheter mötas och brytas mot varandra och att det är ledningens uppgift att bevaka att så sker. Det innebär inte mer struktur utan snarare ett fokus på "dynamisk sammanhållning". Med en ledning som är otydlig (också för personerna i ledningen) så blir det naturligtvis svårare att ta tag i otydlighet och osäkerhet runt omkring. Det är möjligt att projektsgruppens medlemmar inte delar denna åsikt. Sista ordet är därför inte sagt...

Referenser

Christensen, S., och Kreiner, K., 1997, *Projekt Ledning - att leda och lära i en ofullkomlig värld*, Academia Adacta.

Fiol, C.M., Consensus, Diversity, and Learning in Organizations, 1994, *Organization Science*, Vol. 5, sid. 403-420.

Handy, *Understanding Voluntary Organizations*, London, Penguin Books.

Lundin, R.A. and Söderholm, A., 1995, A Theory of the Temporary Organization, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.11, No. 4.

Morgan, G., 1986, *Images of Organizations*, London, Sage.

Packendorff, J., 1995, Inquiring into the Temporary Organization, New Directions for Project Management Research, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.11, No. 4: sid. 319-333.

Putnam, L., 1983, The Interpretative Perspective: An Alternative to Functionalism, in Putnam, L., and Pacanowsky, M., (Eds.), *Communication and Organization. An Interpretative Approach.*, London: Sage.