# Konstnärskap och producentskap - följeslagare på vägen till publiken

## Följestudie till projektet Music and Movement Management

Författare: Anna Adeniji
Publicerat: 2023
Utgivare: Nordberg Movement
Publikationsort: Stockholm

NORDBERG MOVEMENT

# Innehållsförteckning


**Förord** ..... **4**

**Introduktion** ..... **5**

Varför en följestudie? ..... 5

Metoder och material ..... 6

Nordberg Movement ..... 6

**Del 1: Tidigare kunskap och erfarenheter** ..... **7**

Post-pandemi i en redan prekär situation ..... 7

Behovet av producentstöd ..... 8

Relation mellan kultur och företagande ..... 10

Sammanfattning ..... 11

**Del 2: Resan** ..... **12**

Grundidén för projektet ..... 12

Mål med projektet ..... 12

Dokumentation ..... 13

Hitta konstnärerna ..... 13

Urval av konstnärskap ..... 13

Anställa producenter/managers ..... 14

Workshop – inventering av konstnärernas behov ..... 14

Ändrade förutsättningar ..... 17

Att räkna resultat ..... 17

**Del 3: Intervjuerna** ..... **19**

**Konstnärernas behov** ..... **19**

Organisation, struktur och flöde ..... 20

Strategi och långsiktighet ..... 21

Hållbarhet ..... 22

Marknadsföring ..... 23

Hälsa ..... 23

Förhandling och villkor ..... 23

**Producenternas perspektiv** ..... **25**

Rollerna ..... 25

Att stötta med det som konstnärerna inte själva ser ..... 26

Vikten av tydlighet och struktur i kommunikation med konstnärerna ..... 26

Tid och förtroende ..... 27

Att så frön ..... 29

Vikten av gemensamma reflektioner ..... 29

**Projektets styrkor** ..... **30**

Avlastning ..... 30

Att formulera behov och ta sig själv på allvar ..... 31

Vikten av bollplank, sammanhang och nätverk ..... 31

Ansökningar ..... 32

Synliggörande av osynligt arbete som tar tid ..... 32

Frigörande av energi för det konstnärliga arbetet ..... 33
Management som omsorgsarbete ..... 33
Läroprocess och självständighet ..... 33
**Projektets svårigheter ..... 34**
Tid och matchning ..... 34
Höga ambitioner..... 34
Fokus ..... 34
**Del 4: Lärdomar ..... 35**
Professionaliseringsprocessen ..... 35
Investeringen i form av tid och pengar ..... 36
Självständighetsmålets paradox ..... 37
**Del 5. Projektets måluppfyllelse ..... 39**
**Del 6: Framtiden ..... 40**
**Avslutande ord från författaren ..... 41**
**Referenser ..... 42**
**Bilaga: Utdrag ur Nordberg Movements slutrapportering till Kulturrådet ..... 44**
**Projektdeltagare ..... 46**

# Förord

Som del av vårt projekt **Music and Movement Management** har Fil. Dr. Anna Adeniji, följt den medverkande konstnärsgruppen och de producenter som utgjort projektets kärna. Nordberg Movement vill skicka ett varmt tack till Anna Adeniji för hennes arbete med denna följestudie. Vi riktar ett stort tack till som förverkligat **Music & Movement Management** med oss: alla individuella producenter och medarbetare på Nordberg Movement, alla individuella konstnärer som deltagit och externa partners. Det är vår förhoppning att läsningen och inblicken i processen kan ge lärdomar och inspiration till framtida idéer, strukturer och projekt kring samspelet mellan producentskap och konstnärskap.

*Elisabet Widlund Fornelius, projektledare **Music and Movement Management** och verksamhetschef, **Nordberg Movement***
*Magnus Nordberg, VD, **Nordberg Movement***

# Introduktion

> Jag är på väg till kontoret i strilande regn. Det är Pride-festival i Stockholm och jag har precis sjungit med min gospelkör. Jag får erkänna att jag är lite småsur över att behöva sätta mig och skriva klart en rapport i stället för att delta i de fortsatta festligheterna. Vid ett övergångsställe ser jag ett bekant ansikte som jag först inte kan placera. Så säger hen hej och hens röst och ansikte fogas samman i min hjärna. Det är ju en av deltagarna i Music and Movement Management! Vi har tidigare bara setts över videolänk under intervjuer i början och slutet av projektet. Och jag har helt nyligen lyssnat om alla intervjuer i hörlurar så hens röst är levande i mig. ”Så kul att vi får ses på riktigt”. Vi pratar om projektet och hen berättar att det varit en riktig boost. ”Det här borde alla få göra”, säger hen. ”Tänk vilken konstnärlig höjd vi skulle kunna få om musiker och koreografer skulle få bättre stöd med allt arbete runtomkring. Jag tror inte att folk förstår hur mycket obetalda arbetstimmar vi lägger ned på administration, ansökningar och marknadsföring istället för att göra det vi är utbildade för. Det här projektet var så bra.” Hen ler stort och jag går vidare för att skriva klart rapporten.

Den här rapporten är resultatet av en följestudie som har gjorts inom projektet **Music and Movement Management**, genomfört av Nordberg Movement med finansiering från Kulturrådet. Projektet finansierades av återstartsstöd efter covid-19-pandemin. Jag blev tillfrågad av VD Magnus Nordberg och verksamhetschef Elisabet Widlund Fornelius om jag ville följa projektet och skriva en rapport som kunde lyfta fram projektets lärdomar, både framgångar och misstag. Det finns två syften för rapporten. Dels ville Nordberg Movement se om det vore möjligt att permanenta detta pilotprojekt och i så fall på vilket sätt. Dels ville de att lärdomarna från projektet skulle spridas till andra aktörer, både till liknande verksamheter och till beslutsfattare. Vi upptäckte under projektets gång att lärdomarna även skulle kunna vara relevanta för utbildningar, dels konstnärliga utbildningar och dels utbildningar för producenter, projektledare och konstnärligt management.

**Varför en följestudie?**
Jag hade tidigare arbetat med Nordberg Movement inom projektet **I RÖRELSE**, som konsult i frågor om mångfald, tillgänglighet och representation och även haft några uppdrag som coach för konstnärer i projektet. Den gången efterfrågade de min kompetens inom normkritik, minoritetsstress och antirasistiska perspektiv. I Music and Movement Management fick jag ganska fria tyglar att lägga upp arbetet utifrån min tidigare erfarenhet som forskare.

**Music and Movement Management** är ett pilotprojekt, det första av sitt slag i Sverige. Den ekonomiskt akuta situationen efter covid-19-pandemin hanterades på ett unikt sätt genom återstartsstöd och krisfinansiering, men grundproblematiken som projektet adresserar är inte ny. Scenkonsten, och i det här projektet med fokus på koreografer och kompositörer, har under lång tid varit underfinansierad och i avsaknad av stabilitet vad gäller organisation, produktion och distribution. Det är fortfarande sällsynt att konstnärer inom den fria konsten har tillgång till ett professionellt management under en sammanhållen tid. Grunden för det här projektet var att testa vad som händer om man ger ett antal konstnärer denna tillgång och dessutom ger dem betalt för den tid de själva lägger ned på det osynliga arbete som konstnärer i regel aldrig ”tar” betalt för.

Eftersom ett sådant här projekt, där fokus är delat på konstnärernas behov, ett professionellt management och ett ekonomiskt stöd, aldrig har gjorts tidigare behövde projektet följas upp grundligt. Det gjordes dels genom en väl genomtänkt struktur av workshops och loggböcker av projektledning och deltagande producenter, och dels genom intervjuer och observationer med min utomstående blick.

Syftet med följestudien är att dela med sig av erfarenheter för att andra ska våga testa liknande format.

## Metoder och material

Materialet till följestudien bygger på intervjuer och möten med konstnärer och producenter som har deltagit i projektet **Music and Movement Management.**

Det material som utgör grunden för min analys i den här rapporten är följande:

- 31 st inspelade djupintervjuer varav 5 st är parintervjuer och övriga individuella
- 6 st möten med ledningsgrupp
- En deltagande observation på personal/producentmöte på Nordberg Movement
- Producenternas anteckningar från introducerande workshops och loggböcker som förts under projektets gång
- Producenternas anteckningar från slutmöten med konstnärerna
- Nordberg Movements hemsida och konstnärernas hemsidor

Förutom det empiriska materialet har jag hämtat kunskap från rapporter och utredningar som berör ämnen som har lyfts fram i intervjuerna.

## Nordberg Movement

I en ansökningstext till Kulturrådet beskriver Nordberg Movement sig som:

> Ett produktionskontor för koreografi baserat i Stockholm och ett av få utominstitutionella kontor för dans, inne på sitt 10:e år. NM arbetar både främjande för att stärka positionen för dans som konstform, skapa ökade publika möten och utveckla produktionsmetoder, och med att driva inhemska och internationella projekt och turnéer för sina kunder/koreografer.

Under projekten **I RÖRELSE** (2020–2023) och **Music and Movement Management** (2022–2023) utvecklades företaget till att inkludera musikkonstnärer. Detta krävde en förstärkning av kompetens på musiksidan. En kraftig utökning av personal under projektperioden ledde till omorganisering och en tillfällig förstärkning i chefsled och administration.

Före projektet hade företaget en fast anställd och två deltidsanställda på korta kontrakt. Företaget har kunnat växa och har idag fyra anställda (heltid och deltid) samt två kontrakterade konsulter och företräder ett tjugotal konstnärskap inom dans och koreografi. Under projektperioden arbetade som mest 11 personer på företaget, varav tre hade musikfältet som specialområde.

# Del 1: Tidigare kunskap och erfarenheter

### Post-pandemi i en redan prekär situation

I flera rapporter och studier om kulturens möjligheter att överleva efter pandemin lyfts sektorns prekära situation fram. Redan innan pandemin hade konstnärer en tuff ekonomisk situation. Frilansande konstnärer behöver ha flera inkomster, ofta deltid och i parallella projekt för att kunna överleva. Även om Norra Europa, inklusive Sverige, har relativt starka trygghetssystem i jämförelse med många andra länder så finns det stora strukturella problem för ett hållbart arbetsliv (Janssens & Fraioli, 2022).

I rapporten *Reconstruction of the arts sector: Roadmap for a sustainable future* beskriver författarna hur diskussionerna kring ekonomisk hållbarhet blev livliga hos respondenterna. Många kände igen sig i varandras situationer och slutsatsen blev att problemen är strukturella snarare än individuella misslyckanden att upprätthålla en hållbar karriär.

> The causes of challenges facing the independent arts sector were largely regarded as being structural. The nature of the independent arts sector typically includes multiple sources of income, including part-time and project-type employment relationships, part-time entrepreneurship, supplementary employment against an hourly wage, such as teaching, and artistic work supported by a grant. Artists and arts and cultural sector freelancers often derive portions of their total income from different areas of the ecosystem. (Pekkarinen, Siltanen,& Virkkala, 2022)

För att få en tydligare bild av den ekonomiska situationen efter pandemin kan vi jämföra omsättningen inom de kulturella och kreativa näringarna. **GESAC** (The European Grouping of Societies of Authors and Composers) gav EY Consulting Team i uppdrag att ta fram en rapport om tillståndet för de kulturella och kreativa näringarna i Europa. Under 2019–2020 var minskningen i omsättning för musikindustrin 76 % och för scenkonsten 90 % (EY Consulting, 2021). En redan prekär sektor hade alltså ännu mindre att röra sig med.

Även om restriktionerna lättade 2022 dröjde det innan publiken kom tillbaka och arrangörerna behövde förhålla sig till tidigare bokade föreställningar och konserter istället för att få in nya verk. På detta följde ett närliggande krig och en lågkonjunktur som ytterligare förstärkte scenkonstens svårigheter att återhämta sig.

Den svenska kulturpolitiken löste några av problemen med återstartsstöd, men rapporten *Från kris till kraft. Återstart för kulturen*. Betänkande av utredningen Återstart till kulturen visar tydligt att effekterna av covid-19 kommer att märkas inom fältet under längre tid. Dessutom, menar författarna, är problemen inte i första hand orsakade av pandemin. Snarare har pandemin synliggjort strukturella problem som redan fanns.

> Våra förslag för att stärka kultursektorns hållbarhet på lång sikt utgår från de strukturella problem som synliggjorts under pandemin. Genom förslagen stärks förutsättningarna för att de nationella kulturpolitiska målen ska kunna uppnås. Förslagen bidrar till att skapa bättre grundförutsättningar för konstnärer och kultursektorns organisationer, i form av starkare ekonomi och längre planeringshorisonter (SOU 2021:77, 2021)

Bland förslagen för att stärka de ekonomiska grundförutsättningarna i kultursektorn, i syfte att nå de kulturpolitiska målen (självständighetsmålet, delaktighetsmålet och samhällsmålet), hittar vi bland annat förslag om ett stärkt stöd för det fria kulturlivet inom scenkonst och musik i form av en permanent höjning av bidragen samt långsiktiga stöd i form av fleråriga verksamhetsbidrag. Detta skulle bland annat kunna stötta konstnärers planering för sin försörjning.

Svårigheten att försörja sig som konstnär och den särskilt svåra situation som de publika konstformerna hamnade i under pandemin 2020–2021 påverkar inte bara den finansiella försörjningen utan också hälsa och välbefinnande (Caust, 2021). Det är naturligtvis inte en slump att organisationen **Scensverige** gav ut en publikation om psykisk ohälsa inom branschen bara ett par år efter att pandemins restriktioner hade släppt. Alla förväntades gå tillbaka och fortsätta sina liv trots att många hade blivit tvungna att pausa sina karriärer eller byta yrkesbana. Men hur avgörande Covid-19 ändå var så märks även i denna rapport att pandemin synliggjorde problem som redan hade funnits tidigare.

> På frågan om vad som skapar ohälsa i branschen är det absolut vanligaste svaret bland yrkesutövarna själva: den otrygga arbetsmarknaden. Scenkonsten beskrivs som en bransch som präglas av korta kontrakt, tillfälliga uppdrag och ett a-kassesystem som inte fungerar för alla. För många blir tillvaron otrygg eftersom det kan vara omöjligt att planera längre än några månader framåt i tiden. Otryggheten leder ofta till oro och stress. (Rasmussen, 2023)

## Behovet av producentstöd

**Music and Movement Management** byggde på kunskap och erfarenhet från Nordberg Movements tidigare ordinarie verksamhet i kombination med projektet I RÖRELSE, ett projekt som haft stöd från Kulturrådet och Konstnärsnämnden under år 2020–2023.

**I RÖRELSE** hade huvudfokus på stöd i form av coachning och utbildningsinsatser för att få konstnärer inom det fria dansfältet att bli bättre på internationalisering. Under projektets närmare 200 coachningssessioner och flertalet kurstillfällen med konstnärer blev det tydligt att det finns ett stort behov av stöd i form av producenter och management för att konsten ska nå ut till publik.

> I princip alla deltagare vittnar om en akut situation där en "förfinansierad" producenttjänst är avgörande för att de ska kunna få ut sina verk till publiken, erhålla adekvat finansiering och få nödvändig administrativ avlastning. Ingen av dem som deltagit har råd att själv anlita en producent i den omfattning som är nödvändig. (ur Nordberg Movements ansökan till Kulturrådet)

Magnus Nordberg, VD för Nordberg Movement, hade redan 2016–2020 varit en av initiativtagarna och deltagarna i projektet **CAMP – Creative Agent Manager Producer,** ett projekt som sammanförde och utvecklade kunskap om "mellanhandens" roll i kulturlivet. Som projektets titel antyder finns det sammanblandningar mellan titlarna agent, manager och producent. Dels har titlarna lite olika betydelse i olika konstformer, dels kan uppgifterna ofta kombineras på olika sätt inom samma roll. Det gemensamma är dock att vara en form av mellanhand mellan konstnären och alla de olika andra aktörerna inom fältet, exempelvis till arrangörer, publik eller media, eller i relation till finansiärer eller myndigheter. En producent ska här alltså inte

förstås som skapare av ett verk, utan den eller de som stöttar konstnären i allt som behöver ske runtomkring det konstnärliga arbetet. Rent lingvistiskt torde ”ett management” betyda en grupp som har hand om dessa saker, där olika personer har olika expertis och kompetens, men i praktiken kan även det bestå av en enskild person.

> The agent/manager/producer is a middle hand that supports the artistic development of the artist (funding, producing, touring, matching with relevant and suitable partners, etc.). Their role is not only essential as an intermediary, but the inherent tasks are also diverse and multiple. CAMP wished to speak about a 360°-degree view of the complete cultural sector. (CAMP, 2021)

”Mellanledet” lyfts också fram i skrivelsen **Dansplan Sverige – en uppmaning att skapa hållbara strukturer för danskonsten i hela landet**. Författarna föreslår en finanseringsstruktur som tar hänsyn också till de arbetsuppgifter som annars ofta hamnar mellan stolar inom det fria fältet:

> Behovet av ett mellanled (producenter, agenter, distributörer) är stort inom danskonsten eftersom konstarten har få egna scenkonstinstitutioner. Mellanledet är ofta länken emellan konstnärer och arrangörer för att nå en bredare publik och det finns idag inga stödformer för denna yrkesgrupp. (Norée, Fee, & Larsson, 2021)

Projektet **CAMP** bestod av åtta deltagare från Sverige, Nederländerna, Kanada och Danmark och genomförde en rad välbesökta aktiviteter i internationella sammanhang. Projektets syfte var att föra en öppen och tydlig dialog inom det konstnärliga fältet om den roll som konstnärliga agenter/manager/producenter har inom det fria fältet. Snarare än att se rollen som en del av konstens kommersialisering lyfter projektet fram dessa professioner som de som binder samman, faciliterar, peppar på och stöttar konstnärerna för att konsten ska komma ut till publik.

> It is clear that we depend on an extremely fragile sector. Fragile by its economic structures, the fact that we leave subsidized paths, and fragile by its risk-taking. The profession of Agent, Producer or independent Manager is based on feelings of trust, honesty, understanding and indulgence. We see ourselves and are seen as facilitators, diplomats who know how to be present when needed and step aside when necessary. More than facilitators, we define ourselves as matchmakers, binders that bring the artist to the programmer and thus to the audience. (CAMP, 2021)

Förutsättningarna för en hållbar professionalisering inom kulturfältet ser dock dyster ut. I **CAMP**-projektet lyfter man fram svårigheten att bygga en långsiktig karriär som manager i det fria kulturlivet eftersom det inte avsätts finansiella medel för dessa arbetsuppgifter. Offentliga medel går direkt till konstnärer eller till konstnärliga institutioner. För konstnärerna vars budgetar sällan går ihop är det inte alltid en prioritet att betala en utomstående person för hjälp som de knappt kan formulera. Snarare krävs det av konstnärerna själva att vara ständigt påhittiga och bli sina egna producenter. Producentrollen behandlas då som något man kan göra vid sidan om det övriga kreativa arbetet, snarare än att det ses som en profession i sin egen rätt. En kreativ marknad där konstnärerna ska klara av allt och producenternas professioner osynliggörs är inte hållbar vare sig för konstnärer eller producenter. Det framgår bland annat i McGraths rapport Dance Think Tanks Report, från organisationen **Dance Ireland:**

> It was noted that although the current neoliberal system allows for certain artistic and personal freedoms, it also requires artists to be endlessly "on" and "resourceful"; otherwise they risk becoming invisible within the system. Artists pointed out that this way of living is exhausting, and this situation was acknowledged as contributing to artists having a more precarious existence with less sustainable careers, and less social protection and employment rights. (McGrath, 2021)

I citatet ovan ser vi en dubbel risk med att konstnärer själva ska förväntas göra allt själva, utan managementstöd. Dels minskar möjligheten att bygga en karriär på lång sikt och dels ökar risken att hamna i ofördelaktiga arbetssituationer som hade kunnat undvikas med någon som företräder ens konstnärskap i professionella relationer.

Som producent kan man naturligtvis få anställning på en institution och bygga upp arbetslivserfarenhet därifrån, men då tappar man möjligheten att följa en eller flera konstnärskap under tid. Erfarenheten från de som arbetat länge med management i olika former är att en stor del av framgången bygger på just tid, tillit och förmågan att lyfta konstnären utifrån dennes behov.

I utredningen **Återstart till kulturen** under rubriken "Förbättra förutsättningarna för kulturella och kreativa näringar" skriver man om produktionsincitament för att stärka upp arbetstillfällen och en positiv samhällsutveckling (SOU 2021:77, 2021). Tyvärr handlar förslaget endast om produktion av film och tv, och ingenting om exempelvis musik eller scenkonst. Även här försvinner alltså producentrollen inom den fria konsten och produktionsstöd blir snarare riktat mot de mer kommersiella grenarna av kulturen.

## Relation mellan kultur och företagande

> Kulturens oberoende är en viktig aspekt av självständighetsmålet och handlar om att yttrandefriheten ska värnas, att det är konstnärer och kulturskapare, inte politiker, som ska avgöra vad som är kvalitet på kulturområdet och att det ska finnas utrymme för konst och kultur som inte kan utvecklas på marknadens villkor. Det sistnämnda är nära kopplat till kulturens ekonomiska villkor. (SOU 2021:77, 2021)

Det kulturpolitiska självständighetsmålet handlar om att värna kultur oberoende av politiska och kommersiella strömningar. Samtidigt kan konstnärer aldrig stå utanför de ekonomiska system som samhället i övrigt har satt upp som villkor för överlevnad. Konstnärer och kulturarbetare kan inte förväntas existera oberoende av de kapitalistiska system som i dagens samhälle påverkar allt från hyressättning till hälsovård. Den så kallade självständigheten för konstnärer blir en balansakt mellan anpassning till ansökningstexter för offentliga utlysningar och anpassning till kommersiella krafter.

Även om utredningen **Återstart till kulturen** ger flera förslag om ökade offentliga bidrag, som kulturstöd, finns också förslag som pekar mot ett närmare samarbete mellan kultur och näringsliv. Denna utveckling stärks upp i utredningen **Kreativa Sverige!** vars betänkande presenterades 2022. I den presenteras ett förslag på en Nationell strategi för främjande av hållbar utveckling för företag i kulturella och kreativa branscher. Enligt rapporten omsatte de kulturella och kreativa branscherna 400 miljarder kronor enligt mätningen 2017 (alltså före Covid-19) och bestod till 92% av privat näringsverksamhet.

> Men företagande och verksamheter inom kulturella och kreativa branscher spänner över olika branschområden där anställningsformer, finansieringsstrukturer och affärsmodeller kan se väsentligt olika ut. Detta blev särskilt tydligt under pandemin som på flera sätt visade på en obalans i förutsättningar och villkor för företagande inom kulturella och kreativa branscher. Vissa branscher drabbades hårt av att marknaden rycktes undan och många företagare fick erfara att de sociala trygghetssystemen inte är anpassade till anställnings- och företagsformer som gäller för flertalet. (SOU 2022:44, 2022)

Oavsett vad man anser om att många konstnärer behöver starta företag för att kunna arbeta så är det så verkligheten ser ut idag. 2020 gav **Konstnärsnämnden** ut handboken *Företagsplanering för konstnärligt yrkesverksamma* (Lundén & Ahlenius, 2020) för att ge stöd till dem som frivilligt eller ofrivilligt har blivit företagare.

Samtidigt finns fortfarande ett avstånd mellan konst/kultur å ena sidan och näringsliv/företagande å andra sidan, vilket till viss del handlar om tradition och till viss del om ideologi. I utredningen **Kreativa Sverige!** lyfter man fram vikten av att sammanlänka kunskaper om de olika sektorerna:

> Den som inom det offentliga har till uppgift att hjälpa till med näringslivsutveckling kan därför behöva öka kunskapen om de specifika villkoren för att driva företag och verksamheter inom kulturella och kreativa branscher, som i flera avseenden skiljer sig från de i andra branscher. Den som har till uppgift att inom det offentliga hjälpa till med kulturlivsutveckling kan på motsvarande vis behöva öka kunskapen om de övergripande villkoren för att driva företag. (SOU 2022:44, 2022)

De konstnärer och producenter som har deltagit i **Music and Movement Management** förhåller sig mer eller mindre aktivt till den kulturpolitiska verkligheten av att kultur och näringsliv har närmat sig varandra. De flesta av dem driver egna företag, några organiserar sig via ekonomiska föreningar och några har klarat sig med hjälp av tillfälliga stöd och korttidskontrakt.

Konstnärerna relaterar på olika sätt till spänningen mellan det offentligfinansierade och det kommersiella. För majoriteten av dem är offentligt stöd helt avgörande för att de ska kunna arbeta med konst och några försöker hitta alternativa inkomstkällor.

## Sammanfattning

Projektet Music and Movement Management skapades som en reaktion på kunskap som funnits inom kultursektorn under lång tid. De fria konstarterna har länge varit underfinansierade och de viktiga mellanleden – det vill säga producenter och management för konstnärer – som behövs för att konsten ska produceras, distribueras och nå ut till publik har nedprioriterats. Under 2019 och 2020 blev kultursektorn hårt drabbad av restriktionerna under covid-19-pandemin. Livemusiken och scenkonsten blev särskilt påverkade, vilket också märktes i en kraftig nedgång i omsättning. Fortfarande märks negativa effekter för konstnärer, producenter och arrangörer.

Det fria konstfältet ska i teorin skyddas av det kulturpolitiska självständighetsmålet men konstnärerna själva hamnar i skottgluggen mellan offentliga medel och kommersiella krafter. I detta mellanrum blir yrkesprofessioner som producenter, agenter och management särskilt viktiga.

# Del 2: Resan

*Man har isolerat sig mer än vanligt, på grund av pandemin. Det har varit så lite kontakt med folk. Jag har haft tur som har haft några kollegor som jag kunnat jobba vidare med. Men förstås väldigt få uppdrag. Pandemin tog ju bort nästan alla jobben. Det var hårt. Det har gjort att man har blivit lite låg. Ens geist har liksom fallit ganska mycket. Och sen kom det ett krig på det ... Så det finns ett behov av att träffa andra och prata om branschen överlag. Om man säger så här: det har varit väldigt lite inspiration de senaste åren, i jämförelse med hur det brukar vara. Det är nog välgörande med något slags uppryckning. Jag vet inte riktigt hur det ska gå till, men jag hoppas på det. /Intervju med konstnär*

## Grundidén för projektet

> MUSIC & MOVEMENT MANAGEMENT är en återstartsåtgärd som i första hand inkluderar fem koreografer och fem kompositörer/musiker, alla fritt verksamma och Sverigebaserade, som får stöd av ett management under ett års tid. Denna massiva insats stärker deras finansiering och möjligheter att nå en större publik, vilket i sin tur möjliggör att uppnå de kulturpolitiska målen trots en lång uppförsbacke orsakad av pandemin. (Ur Nordberg Movements ansökan till Kulturrådet, 2021)

Grundidén för **Music and Movement Management** var att ett begränsat antal konstnärer skulle få betald support i form av producent och management under ett års tid, för att stötta upp sin verksamhet. Projektet finansierades av Kulturrådet, som återstartsstöd efter covid-19 då konst och kultur blivit hårt drabbade.

Konstnärerna skulle dessutom få betalt för sina egna arbetsinsatser i projektet. Detta arvode var 10 000 kr exklusive moms per månad och beräknades som cirka en dag i veckan som arbetsinsats. Nordberg Movement anställde producenter[1] som fick månadslön för att ta hand om ett antal konstnärskap var.

Själva arbetsinsatserna från producenter och från konstnärer var delvis definierade redan i ansökan, men det fanns också stort utrymme för individuell behovsorientering och problemlösningar.

## Mål med projektet

Målen formulerades på följande sätt:

1. Att stärka de enskilda konstnärerna i deras professioner och att ge dem mer tid för sitt konstnärskap,

2. att vidga konstnärernas arbetsmöjligheter och skapa fler arbetstillfällen även i andra yrkesgrupper,

3. att skapa fler avsättningsytor för konstnärernas verk och projekt, så att de möter en större publik lokalt, regionalt och nationellt,

4. att öka konstnärernas internationalisering,

5. att utgöra en pilot, så att en dylik verksamhet på sikt skulle kunna permanentas och

6. att dokumentera arbetet, så att liknande verksamheter kan ta del av projektets erfarenheter.

## Dokumentation

Under projektet har arbetet dokumenterats genom loggböcker, mötesanteckningar och individuella workshops med konstnärerna. Utöver det har jag spelat in djupintervjuer med konstnärer och producenter. Alla konstnärer har intervjuats minst en gång. Åtta av konstnärerna har intervjuats två gånger, en gång i början och en gång när de närmat sig slutet av projektet. I stället för individuella slutintervjuer med samtliga konstnärer har materialet kompletterats med gruppintervjuer som genomfördes av projektledningen.

Utöver den kvalitativa dokumentationen har projektledningen också letat kvantitativa mått och räknat hur många av konstnärerna som har fått stöd med de olika delarna av projektet som utlovats i utlysningen. Här har man till exempel mätt antal procent av konstnärerna som fått stöd med marknadsföringsmaterial, skriva ansökningar, kontakter med arrangörer eller distributörer, ekonomisk rådgivning och eller rådgivning/stöd vid förhandling eller kontraktskrivande.

Syftet med den noggranna dokumentationen var att kontrollera om de olika målen har uppnåtts och samtidigt undersöka vilka andra insatser som projektet har bidragit med.

## Hitta konstnärerna

Under hösten 2021 skickades ett ”open call” ut via Nordberg Movements sociala medier och hemsida. Projektets open call spreds också via **Musikcentrum** och **Danscentrum** vilket gjorde att det nådde konstnärer som inte redan hade kännedom om Nordberg Movements tidigare verksamhet. Projektledningen gjorde också en särskild insats för att nå kontakter utanför sina egna upparbetade nätverk för att få en så stor bredd som möjligt i spridningen av sitt open call.

Trots att ansökningstiden var kort fick projektet in ansökningar från 270 konstnärer för de budgeterade initiala tio platserna. I början av 2022 fick konstnärerna besked. De kunde påbörja projekten i mars 2022 och fick sammanlagt 16 månaders stöd. Efter ytterligare en beviljad ansökan om återstartsstöd kunde Nordberg Movement erbjuda ytterligare sju konstnärskap plats i projektet. Istället för att göra ett nytt ”open call” valdes dessa ut från den första ansökningsomgången. Dessa sju kunde påbörja projektet i september och fick 10 månaders stöd.

## Urval av konstnärskap

Av de tio konstnärskapen i etapp 1 var fem stycken i huvudsak inom musiksfären (kompositörer/musiker) och fem stycken inom rörelsesfären (koreografer/dansare). Av de sju som kom in i etapp 2 var tre från ”musik” och fyra från ”rörelse”. Sammanlagt arbetade Nordberg Movement med 17 konstnärskap under hela projektet. Av dessa är tre stycken parkonstellationer som delade på de tilldelade resurserna. Sammanlagt deltog därmed 20 individuella konstnärer i projektet.

Även om det genomgående i projektet har funnits en uppdelning mellan dans och musik märks det att flera av de utvalda konstnärerna har sin fot i mer än ett kulturområde, i synnerhet på musiksidan. Där finns kompositörer som har gjort musik för dansproduktioner, spelindustrin, film, teater och konstinstallationer, förutom sina egna rena musikprojekt. Av musikerna har

[1] I rapporten kommer jag att hänvisa till enskilda anställda som producenter eller till gruppen anställda som management. I praktiken finns en glidning i roller mellan scenkonstproducent, manager eller agent som både konstnärer och producenter förhåller sig till mer eller mindre aktivt.

samtliga scenvana och egna gig, men majoriteten får även intäkter genom beställningsverk och musikrättigheter.

Varje konstnär fick varsin producent tilldelad sig. Utöver detta fanns stöd från ordinarie personal på Nordberg Movement i form av exempelvis kommunikation, webbstöd, erfarenhet av att skriva ansökningar och nationella och internationella relationer.

### Anställa producenter/managers

Managementstödet var brett formulerat med kompetenser inom en rad olika områden: Kommunikation, nätverkande, samarbeten, ekonomi/budget, arrangörskontakter, riders/tekniska ramar inför bokningar, avtals- och rättighetsfrågor samt inventering av nya inkomstkällor. Förutom de konkreta kompetenserna fanns också en dimension i projektet som avsåg att stärka konstnärerna inför deras framtida yrkesliv. I detta finns alltså även en viss pedagogisk kompetens inbyggd, det vill säga, producenter som inte bara ”utför” utan även har förmåga att ”träna upp”.

Som managementteam går det att fylla alla dessa delar men det är få enskilda producenter som har alla dessa kompetenser. Det var alltså viktigt att få ihop en grupp som kunde komplettera varandra. Detta lyckades man med, men inte förrän några månader in i projektet.

Scenkonsten har ett underskott av erfarna producenter. En del av dessa är anställda på institutioner och behövde således ansöka om tjänstledighet för att kunna ingå i projektet. Av de producenter som frilansade före pandemin hade flera lagt ned sina verksamheter och/eller bytt yrke, eftersom branschen varit ekonomiskt ohållbar under flera års tid.

När Nordberg Movement beviljades återstartsstöd var det kort om tid för att dra i gång projektet. Till en början anställdes två producenter, en på danssidan och en på musiksidan. När det under hösten 2022 blev klart att man hade budget för att ta in fler konstnärer tillsattes också fler personer på producent/manager-sidan. Vis av det första halvåret insåg man att fem konstnärer per producent blev för omfattande så man tog in fler anställda. En ledningsposition tillsattes också, vilket gjorde att producentgruppen kunde fungera bättre just som grupp och därmed stötta varandra och dessutom utgöra ett mer heltäckande stöd för konstnärerna. Även om varje konstnärskap hade sin egen producent/manager fanns nu också ett bredare nätverk av kompetens i grunden för verksamheten.

Producenterna som valdes ut har olika typer av erfarenheter. Flera har arbetat inom offentliga kulturinstitutioner och har både kompetens och nätverk inom den sfären. På musiksidan finns också erfarenhet av den kommersiella branschen och att verka som manager. Några har ett större nationellt nätverk medan andra har nätverk och erfarenhet internationellt.

### Workshop – inventering av konstnärernas behov

När konstnärerna kom in i projektet anordnades en heldagsworkshop för varje individuellt konstnärskap. Konstnärerna hade inför workshopen fått i uppgift att förbereda sig inom de områden som hade ställts upp i den ursprungliga projektbeskrivningen. Syftet med dessa workshops var att försöka ringa in de utvalda konstnärernas behov för att kunna möta var och en. Frågorna standardiserades men varje workshop fick ändå sin individuella utformning beroende på konstnären i fråga. När den första omgången konstnärer påbörjade sin resa under våren 2022 gjorde jag även de inledande intervjuerna med dem. Några av frågorna överlappade workshopen och de

fick på så sätt möjlighet att formulera sina behov. Den andra omgångens konstnärer, som började hösten 2022, fick samma standardiserade frågor. Dessa konstnärer blev inte intervjuade av mig vid den tidpunkten utan först när de arbetat tillsammans med sitt management under några månader.

Frågeformuläret inför workshopen var ambitiöst och försökte täcka alla de områden som projektet hade utlovat. Det var också en första möjlighet att lära känna konstnärerna och deras verksamhet.

### Workshopens frågor

#### Allmänt

- Hur skulle du själv beskriva ditt konstnärskap?
- Var skulle du placera dig själv på din konstnärliga tidslinje?
- Vilken är din konstnärliga vision/målsättning på lång sikt?
- Känner du dig fri att nå din vision/målsättning? Om inte, vilka är dina blockers?
- Var vill du att din konst upplevs? Finns det scener, kontexter, marknader som du ännu inte har nått, som du skulle vilja nå?
- Vilka är dina största prioriteringar inom din konstnärliga verksamhet just nu? Vad är din riktning framåt?
- Vilka är dina förväntningar på detta program?

#### Organisation

- Har du idag hjälp med att organisera din konstnärliga verksamhet? Har du ett team? Om ja, vilka funktioner/personer/företag arbetar du med?
- Om din verksamhet består av flera personer, hur ser rollfördelningen ut inom din organisation?
- Vilken organisationsform använder du idag och känner du att den fungerar bra/dåligt?
- Fungerar din organisation önskvärt?
- Hinner du svara upp på de beställningar som dyker upp?

#### Finansiering

- Hur är du finansierad idag? Ekonomiska förutsättningar.
- Har du modeller för gager, projektbudgetar och kontrakt?
- Fungerar din nuvarande finansieringsstruktur på ett tillfredsställande sätt eller önskar du ändra/utveckla/förbättra något?
- Behöver du offentliga medel för att finansiera din verksamhet och i så fall ungefär hur stor del av din budget utgörs av dessa medel?
- Privata medel (till exempel fonder eller stiftelser?

#### Distribution

- Vad är det du distribuerar/projekt/koncept/verk?
- Prissättning?
- Hur distribueras din konst (musik/dans) idag?
- Har du professionell hjälp i arbetet kring detta?

**Marknad, kommunikation & PR**

- Arbetar du med någon idag kring kommunikation & PR?
- Har du en webbsida som du är nöjd med, om inte, vad kan förbättras?
- Vilka sociala/digitala kanaler använder du idag för att kommunicera och marknadsföra din konstnärliga verksamhet? Instagram, Twitter, Facebook, Youtube, Vimeo, TikTok etc.
- Vilka andra mediekanaler använder du? Journalister, bloggar, tidsskrifter, annat.
- Har du idag ett aktuellt presskit/one-sheet med: högupplöst nytagen pressbild, uppdaterad biografi, press-citat, länkar till material, kontaktuppgifter etc.?
- Finns det kontaktlistor till de nätverk du normalt kommunicerar med (press/bransch/fans)?
- Vet du ungefär vilka målgrupper du har, vilka som konsumerar din konst?
- Kommunicerar du med dina målgrupper kontinuerligt i någon kanal?

**Dokumentation**

- Samlar du dokumentation kring dina gig/föreställningar/verk på något sätt?
- Var rapporterar du in dina verk/uppföranden/framträdanden?

Den största vinsten med att ha en sådan bred och djup uppstartsworkshop är att verksamheten för varje individuellt konstnärskap får en ordentlig genomlysning. Några av konstnärerna berättade i intervjuerna att de aldrig har fått många av dessa frågor förut och att det var en stor hjälp att dels tänka igenom dem, dels få formulera dem för någon utomstående. I många fall har konstnärerna tidigare bara ”jobbat på” utan att riktigt kunna sätta ord på vad de faktiskt gör, utöver de konstnärliga verken som är deras huvudsakliga syssla.

Den andra vinsten med workshopförfarandet var att projektledning och producenter fick ett underlag att strukturera arbetet ifrån. Utifrån dessa workshops skapades prioriteringar och planer inför kommande år. Inställningen var att vara lyhörd inför de frilansande konstnärernas verkligheter och ändra i planen om så behövdes, men fokus låg ändå på mer strategiska och långsiktiga områden.

En möjlig nackdel med den breda ingången var att förväntningarna på vad man skulle hinna med på ett år höjdes betydligt. De konstnärer som aldrig tidigare hade fått managementstöd fick en bild av att allt det man hade pratat om kanske var möjligt att genomföra.

Workshopens främsta fokus var att inventera konstnärernas behov snarare än att komma fram till var konstnärernas behov och producenternas kompetens kunde mötas inom projektets avsatta tid. Det senare blev istället något för konstnärer och producenter att arbeta fram tillsammans i olika takt och förmåga.

En kommentar från en av producenterna var att det också hade behövts en standardiserad uppföljning ganska snart efter den första breda workshopen. Där hade producenten kunnat kommunicera tydligare vilka av behoven som var rimliga att möta och hinna med under ett år, snarare än

att försöka springa på alla bollar och behov. Då hade konstnärernas förväntningar snabbare kunnat kalibreras till projektets förutsättningar.

En tydlig vinst med att projektet hade två omgångar av konstnärer (en omgång som påbörjade arbetet våren 2022 och en omgång som påbörjade arbetet hösten 2022) var att projektledningen snabbt lärde sig vad som fungerade och inte. Inlärningskurvan var brant och de var snabba med att tänka om utifrån konstnärernas feedback.

En generell svårighet som många projekt och arbetsmetoder står inför är balansen mellan standardiserade mallar och möjligheten att vara lyhörd inför individuella behov och förändringar. Eftersom **Music and Movement Management** är ett pilotprojekt hade man inte mycket erfarenhet av just den här modellen. Det fanns naturligtvis kunskap om hur man brukar arbeta med konstnärer som får stöd av management, men här fanns också dimensionen av begränsad projekttid. Det gjorde att prioriteringar behövde göras på ett annat sätt än om konstnärerna själva hade betalat för managementstöd och haft färdiga behovsformuleringar.

### Ändrade förutsättningar

Som tidigare beskrivits under rubriken ”Anställa producenter/managers” var det svårt att hitta rätt personer som hade möjlighet att arbeta med projektet från början till slut. Det hänger ihop med branschens förutsättningar och projektets specifika förutsättningar och budget. Utöver detta tillkommer individuella och personliga händelser, vilket är helt normalt i ett arbetsliv men i ett kort projekt utgör en sårbarhet.

Det här innebar i praktiken att några av konstnärerna fick byta personlig kontakt och relationer fick byggas om på nytt. Några av producenterna kom in i projektet efter att den initiala workshopen hade genomförts och kunde därför inte själva påverka konstnärernas förväntningar. Allt detta sammantaget ledde till en del stress och frustration från både konstnärer och producenter. I några fall reddes det ut relativt snabbt och i andra fall låg det kvar som en stressfaktor.

Majoriteten av de deltagande konstnärerna uppger, trots de ändrade förutsättningarna, att de har fått stöd med de delar som de bett om och att arbetet med producentstöd varit givande. I vissa fall blev bytet av producent under projekttiden positivt i meningen att konstnärerna fick tillgång till fler perspektiv och fler kompetensområden.

### Att räkna resultat

Som den konstnärliga byråkratin ser ut idag ska projekt som fått medel avrapportera sina resultat, helst i kvantitativa mått. Det här är en del av den New Public Management-ideologi som har fått starkt fäste i all offentlig förvaltning i Sverige. Ju fler saker som kan räknas, desto tydligare blir det för den som ska granska verksamheten. Detta sätt att granska projekt genom mätbara resultat riskerar att osynliggöra allt det som inte kan mätas (Bornemark, 2018). I slutredovisningen[2] till Kulturrådet finns därför siffror som berättar hur många och hur stor andel av konstnärerna som har fått hjälp med de olika delar som projektet från början sagt att de ska arbeta med. I projektet har alla dessa områden täckts in, men olika konstnärer har fått olika mycket stöd med olika områden. Det är i princip bara ett av konstnärskapen som har uppgett att de inte har fått det stöd som de hoppats på. Det är ett fall där kommunikationen kring samarbete och förväntningar varit mer otydligt och där konstnären, på grund av yttre omständigheter, inte kunnat frigöra den tid som behövdes för genomförandet.

Genom förfarandet med inledande individuella workshops har alla konstnärer fått prata igenom samtliga områden som ett management kan arbeta med. Här formulerades de första prioriteringarna. I flera fall har konstnärerna behövt hjälp med saker som varit för omfattande att hinna med under ett år. I dessa fall har producenterna kunnat påbörja processer eller lagt tid på att leta efter andra samarbeten som konstnärerna kan ha nytta av efter projekttidens slut.

Ett viktigt resultat är att de deltagande konstnärerna har fått upp ögonen för vad ett management kan göra för dem. Det framgår både i slutintervjuer med konstnärerna och i de konkreta val som flera av dem gjort. Några har, parallellt med projektåret, valt att lägga egna resurser för att få mer producentstöd än vad som finansierats av återstartsstödet. Andra har valt att fortsätta samarbetet med den producent som de fått tilldelad i projektet. Med hjälp av de professionella producenterna inom ramen för projektet har flera av konstnärerna kunnat söka och få verksamhets- eller projektstöd för kommande år och har därmed frigjort framtida resurser för att kunna expandera sin verksamhet.

Nästa kapitel ger en bredare bild av vad projektet har gett, både till konstnärer och till management, utöver det som kan mätas i siffror.

[2] Se bilaga.

# Del 3: Intervjuerna

## Konstnärernas behov

När jag mötte konstnärerna i början av projektet frågade jag varför de sökt projektet och vad de förväntade sig av det. Det var en enorm spridning i förväntningar, från de som var glada över att överhuvudtaget få stöd och knappt vågade formulera sina behov till de som hade glasklara önskemål och högt ställda förväntningar. Eftersom den här typen av projekt inte har gjorts tidigare och varken de ansökande konstnärerna eller projektledningen kunde veta exakt hur det skulle bli är det inte särskilt förvånande att förväntningarna var ojämna.

Flera av konstnärerna kände redan till Nordberg Movement som agentur och sökte efter att ha sett deras utlysning via sociala medier. En konstnär hade kommit i kontakt med Nordberg Movement genom projektet **I RÖRELSE** där hen gått en utbildning kring hur man bygger upp sin verksamhet internationellt. Det gav mersmak och stort förtroende för verksamheten.

> *Även om jag har jobbat i den här branschen ganska länge så känns det som att det aldrig är någon som har visat exakt hur jag ska göra utan har bara varit att testa och köra. Men här mötte jag något helt annat. Jag insåg att det fanns en struktur och utarbetade sätt att arbeta. Vad en hemsida bör innehålla, vad man ska tänka på när man pratar med arrangörer eller producenter, eller om du vill sälja en föreställning utomlands. Det kändes som att de hade punkter på allt. Så det här året när jag ska få stöd så hoppas jag att jag ska få svar på en massa frågor. Få tips och tankar kring min verksamhet. Typ hur man kan förbereda sig inför möten, hur man ska skriva avtal och annat. Att vara förberedd istället för att konstant lära sig genom trial and error. Jag är van vid att hjälpa andra utan att riktigt veta vad jag håller på med. Så det känns skönt att jag ska få mer kunskap. /Intervju med konstnär*

Flera av konstnärerna hade tidigare sökt producent utan att hitta någon som passade eller haft producentsamarbeten som inte fungerat över tid. Flera hade erfarenhet av att kunna ta in någon som producentstöd endast några timmar åt gången och aldrig veta om man fick loss medel för att anlita personen igen. Det här var en chans att testa att jobba med samma person under ett år och därefter ta reda på om man vill fortsätta och hur detta i så fall skulle kunna finansieras.

> *Vi hade pratat jättelänge om behovet av producent. Men vem skulle det vara? Det är ganska intimt att jobba med en producent. Det måste finnas otroligt mycket tillit, för man lämnar ifrån sig en del av kontrollen. Det är dels en kostnadsfråga och dels finns det inte många producenter. Det är otroligt svårt i branschen att få tag på erfarna. I det här projektet fick vi det, såna riktiga rävar liksom, som är superproffsiga och har koll. /Intervju med konstnär*

## Organisation, struktur och flöde

Behoven är stora, och det vet vi från tidigare projekt och studier. De flesta av konstnärerna i detta projekt önskade någon form av stöd med **struktur** och **flöde**. För flera handlade det om att strukturera upp sin verksamhet och försöka hitta ett flöde för **rimliga arbetsinsatser** och för **inkomster**. Många uppgav detta som en stark stressfaktor. Flera av konstnärerna behövde hjälp med att se över sina **organisationsformer**, till exempel att starta upp en enskild firma eller att omvandla en enskild firma till aktiebolag. En konstnär uttryckte det som en önskan att få ”en cirkulation av kreativitet och ekonomi som fungerar mer som ett enhetligt system för mig”.

> *En del jag verkligen vill lära mig är att sköta ett företag och min verksamhet, och liksom få allt under samma tak. Och en insikt i hur jag själv kan ta hand om det bättre. Ja, och liksom överhuvudtaget lära mig mer om administrationen av verksamheten och kanske marknadsföring. Den delen är svår att ens peppa sig själv att göra. Man behöver hjälp av någon som säger nu ska vi göra det här och vi ska se till att din hemsida funkar och att ditt företag funkar på det sättet du behöver så att du kan göra de kreativa saker du vill. Att till exempel inte behöva fastna i det kreativa för att man inte har ett rimligt ekonomiskt flöde i det hela. Jag vill få till en cirkulation av kreativitet och ekonomi som fungerar mer som ett enhetligt system för mig. /Intervju med konstnär*

Själva flödet uttrycktes på olika sätt som ett problem. Även när finansiering har kommit in till verksamheten finns sällan utrymme för alla delar som behöver göras. Idén för ett konstverk eller en produktion ska finnas redan innan man skriver en ansökan om projektstöd. Perioden mellan besked om finansiering och projektstart är ofta kort. Om man inte har verksamhetsstöd behöver konstnärer ofta ta beställningsjobb eller kortare anställningar parallellt. Under tiden som verket produceras, ofta i samverkan med andra – i flera fall blir konstnären också arbetsledare, ska man helst börja tänka på distribution, säljkontakter och marknadsföring, samtidigt som man kanske måste börja skriva på en ansökan om medel för ett nytt projekt. För konstnärerna uppstår alltså både många arbetsuppgifter och flera tidslinjer samtidigt. Att då dessutom hinna tänka långsiktigt och strategiskt kan bli övermäktigt.

> *När verksamheten växte så växte det väldigt fort. Och det vi inte hann fånga upp var alla säljtrådar. Man är helt upptagen med vad man producerar nu och sen hitta finansiering till nästa projekt. När någon hör av sig och vill att man ska skicka info om nuvarande föreställning hinner man inte. För när ska man hinna färdigställa marknadsföringsmaterial? Och hålla koll på all kommunikation med distributörer och arrangörer? Mitt i produktionen av nuvarande projekt börjar man istället skriva på ansökan till nästa projekt. /Intervju med konstnär*

*När man väl börjar skapa något konstverk, då är det så svårt att samtidigt tänka på hur andra ska kunna se verket. Publikarbetet? Upprätthålla säljkontakter? Vem ska ta de kontakterna? Man hinner inte göra allt själv. Och allt borde på något sätt hända samtidigt. Om man inte får producentstöd så blir det liksom lite haltande. /Intervju med konstnär*

Här ser vi ett dilemma för konstnärer som vanligtvis behöver göra alla delar av arbetet själva, utan managementstöd. Det är svårt att ha överblick på en hel process och dessutom börja planera för nästa process parallellt. När dans och musik samproduceras med institutioner finns i bästa fall ett helt system för hur ett konstverk ska distribueras och nå ut till publik. Institutionerna kan använda sina upparbetade kommunikationskanaler och metoder för publikarbete. Men fokus ligger då främst på den konst som ska produceras och visas på just den institutionen. Skillnaden mellan att en frilansande konstnär får tillfälligt stöd från en institution och att konstnären har ett management är att det senare också kan ta hänsyn till, företräda och försvara konstnären i sig.

### Strategi och långsiktighet

Det **strategiska** stödet handlade om olika saker beroende på konstnärernas verksamheter. Vissa var vana att nästan alltid göra allt själva och andra var vana vid att ständigt hoppa in i andras projekt och behöva anpassa sig. Många uttryckte att frilanstillvaron handlar om att behöva göra snabba prioriteringar av vilka uppdrag man kan ta och att inte kunna tacka nej till chanser. Samtidigt fanns en stark strävan att få fokusera på det egna konstnärskapet mer långsiktigt, alternativt lyckas distribuera verk som man har gjort själv men inte tidigare haft tid att få färdigproducerade. En konstnär uttryckte det som att ”få tillgång till någon med erfarenhet från ens egen bransch som kan hjälpa till att putta en i rätt riktning. Istället för att söka allt som kommer ut, få hjälp att sortera och fokusera”. Här uttrycktes ett behov av att få ett utifrånperspektiv med andra kompetenser än de själva har och ha någon att samtala med kring långsiktiga strategier. För några funkade frilanslivet relativt smärtfritt men då under förutsättning att man hade extremt låga omkostnader och möjlighet att leva snålt.

*Jag har länge kämpat med att försöka få till verksamhetsbiten och att få det ekonomiska att fungera. Och att nå ut bättre. Jag tycker att det har varit väldigt svårt genom hela min karriär.*

*Och så har det alltid varit olika missförstånd och missuppfattningar om vad det innebär att vara i branschen. Mitt musikskapande har gått väldigt mycket på lust men sen blir det ofta stora mängder musik som inte når ut eller inte når ut på rätt sätt. Och ekonomiskt blir man hela tiden av med sina rättigheter och sina pengar om man inte vet hur man ska förhandla och skriva kontrakt. Jag vill liksom hitta något sätt att få hjälp med det. Så det var bara helt otroligt att det dök upp ett sånt här projekt där som verkligen är sänt från ovan. Att få hjälp med det jag mest behöver. /Intervju med konstnär*

## Hållbarhet

Det är en stor spridning i de deltagande konstnärernas antal ”år i branschen”. Några är i början av sin karriär medan andra har arbetat i flera decennier. Framför allt de som är tidigare i sin karriär uttryckte tydliga behov av **hållbarhet**, både ur ekonomiskt och hälsoperspektiv för sin egen skull och för den konst som de vill skapa.

> *Jag vill definitivt få kontroll på det jag redan gör. Men det jag vill ännu mer är att min verksamhet ska växa för att jag vill att det ska vara en hållbarhet i det. Jag vill kunna vara 100 % frilansare eller arbeta med mina projekt utan att vara helt beroende av att någon ska anställa mig som dansare eller koreograf. Jag älskar också att dansa i andras projekt men jag vill inte känna att allt kraschar om ingen hör av sig på fyra månader. /Intervju med konstnär*

> *Jag hoppas på hållbarhet. Fortsatt liksom sikte på hållbarhet. Jag vill skapa en vision om hållbarhet och få verktyg för långsiktighet. Att jag liksom kan bygga på min verksamhet med olika konstformer och projekt och att det ska kunna fortsätta vara ekonomiskt hållbart.*
> *Att ha ett säkert nätverk och samarbetspartners som tror på mig.*
> *Att bygga arbetsrelationer och relation till fans som kan finnas länge. /Intervju med konstnär*

Konstnärerna med längre erfarenhet i branschen uttryckte ett stort behov av stöd utifrån efter långa perioder av ensamarbete. En konstnär beskriver känslan av stress efter ett långt arbetsliv i kombination med den specifika situation som pandemin orsakat.

> *Det kom en tidpunkt, och det var alltså redan innan pandemin, då jag verkligen ifrågasatte om jag skulle fortsätta med det här. Och det har inte med mitt konstnärliga arbete att göra, utan det handlar om att det administrativa arbetet tar så mycket tid och kraft från mig.*
> *Jag är konstnär, och för mig tar jättemycket energi att skriva en administrativ rapport eller en ansökningstext. Jag kände att jag var på riktigt trött och funderade på om jag bara skulle liksom lägga ner alltihopa och kanske ha det här som min hobby istället. Då blev det pandemi. Och då tänkte jag att jaha, då är det väl universum som berättar för dig att det är dags att lägga av... Och då plötsligt får jag ett samtal från en*
> *institution som frågade om jag ville vara med i en produktion. Det var ju nästan så att jag inte trodde på det! Så jag är en av dem som faktiskt överlevde pandemin med en lön. Men jag visste ju att det bara var ett tillfälligt kontrakt. Så redan i julas började jag tänka att ”nu måste du börja förbereda dig för att vara frilans igen”. Och jag kände liksom hur magsaften rusade omkring och kroppen bara skrek ”stress”! Och då fick jag den här möjligheten att hoppa på projektet på Nordberg Movement.*
> *Jag tänkte att det väl är universum som säger ”prova det här, ge inte upp än utan prova det här” och se om det är som jag har sagt i alla år att om jag bara kunde få administrativ hjälp, då skulle det kunna hända grejer. /Intervju med konstnär*

## Marknadsföring

En viktig pusselbit som många nämner är att bygga upp sitt material för **marknadsföring**, i form av bilder och texter, som är genomtänkta. I fråga om marknadsföring nämner flera också svårigheten att sälja sin egen konstnärliga verksamhet för att få fler spelningar eller föreställningar. I några fall handlade det om den obekväma känslan av att sälja in sig själv. I andra fall handlade det om att hitta utanför sina egna existerande kontaktnät och om att helt enkelt lära sig mer om kommunikationsstrategier.

> *Jag hoppas få jobba med någon som kan hjälpa mig med kontakter och spelningar. Jag har redan tidigare jobbat en hel del tillsammans med en producent med att ta fram PR-material och så. Men jag behöver kontakter. Nya kontakter som innebär nya spelningar. Mer uppmärksamhet så att jag kan nå ut med det jag redan gör på ett bättre sätt. Jag behöver hjälp med det. Så det hoppas jag att det här projektet skulle hjälpa mig med. Jag vill få mer spelningar, att fler ska se vad jag gör. Mer än vad jag lyckas med själv. /Intervju med konstnär*

> *Just nu det här året så handlar det mycket om att försöka sälja in mina föreställningar som redan har haft premiär och hur jag ska kunna arbeta vidare med dem. Men när det kommer till marknadskommunikation och PR så vill jag utveckla mitt pressmaterial, allt som jag har och behöver för att kunna presentera mig väl. /Intervju med konstnär*

## Hälsa

Administrationen är ett bekymmer för nästan alla jag har intervjuat. Alla gör det och många lägger ned mycket tid på det, men det beskrivs som svårt och ibland dränerande. Några nämner stressrelaterade besvär.

> *Jag har rest runt och spelat väldigt mycket och jag börjar känna att jag inte kan göra allting själv längre. Om jag inte ska bränna ut mig, vilket har varit nära några gånger, så måste jag hitta sätt att kunna involvera andra och ta hjälp. Och det tilltalade mig väldigt mycket när jag läste om projektet. Det kändes som ett perfekt sätt att kunna testa hur det är att jobba med människor runt mitt konstnärskap. Och kanske förstå mer av vad jag behöver. /Intervju med konstnär*

Stress över administration hänger ihop med flöde, organisation och prioriteringar, som nämndes tidigare. För att få ekonomin att gå ihop krävs ofta en kombination av kortare löneuppdrag och finansiering av offentliga medel, där verksamhetsbidrag och projektansökningar utgör en stor källa till oro.

> *Så fort som jag tar mig själv på allvar och min tid på allvar så brukar stressen lägga sig. Men ibland så kör jobbet liksom över och deadlines kör över mig så jag måste verkligen hitta den här balansen, att prioritera rätt. Jag kan kanske få hjälp med det? Ibland har jag suttit med jättemånga deadlines och frågat mig själv är det värt att sitta dygnet runt och skriva alla ansökningarna? Eller är det okej att missa en ansökning för att må lite bättre? Jag vet inte om det är någonting jag kommer få hjälp med. Så är det bara liksom. Någonting jag personligen måste göra. Men jag hoppas ändå att det är något jag kommer att få det här året. Jag är typ glad att jag inte har blivit utbränd ännu.*

*Men jag inser nog att för att inte hamna där så behöver jag lära mig lite mer om att tänka stegvis, inte bara hoppa på allt. /Intervju med konstnär*

### Förhandling och villkor

Sist men inte minst behövde konstnärerna stöd med **förhandling**. Trots att många har fått bra recensioner och har flera intressanta samarbeten så saknades i flera fall både självförtroende och kunskap om hur man förhandlar och vad som är rimligt att kräva av en uppdragsgivare. Flera berättade om erfarenheter av dåliga arbetsmiljöer, otydliga kontrakt eller orimliga förväntningar av uppdragsgivare.

*Jag behöver också landa i att känna mig trygg i att faktiskt är förhandla. För det är så ofta som man hamnar i dåliga deals och sen så blir man lite mjäkig och sen så går man med på någonting och sen inser man efteråt att det var inte det jag ville egentligen. Det är inte alltid man blir tagen på allvar. Då är det bra att träna på att prata för sig själv och veta vad som gäller. Vad är det jag kan be om? Här behöver jag stöd. Eftersom jag aldrig haft en manager som pratar åt mig så vet jag inte hur det funkar. Nu känner jag att kanske under året som kommer, om jag får jobberbjudande, att jag kan kolla med mitt management och fråga vad som gäller, vad som är rimliga krav. Jag vill känna mig respekterad och kunna sätta mer villkor. /Intervju med konstnär*

Några av konstnärerna efterfrågade konkreta mallar och underlag att ha som underlag i förhandling.

Samtliga konstnärer som sökte sig till **Music and Movement Management** har naturligtvis på något sätt trott att de skulle vara behjälpta av stöd från en producent eller agent. De fick genom workshops och inledande intervjuer stöd att formulera sina behov på ett tydligare sätt. Genom projektets gång upptäcktes nya behov och ibland var det producenterna som tog steget att formulera behov som konstnärerna själva hade svårt att upptäcka.

I nästa kapitel får vi en bild av projektet från producenternas perspektiv.

# Producenternas perspektiv

## Rollerna

I projektet finns en inbyggd glidning mellan rollerna som producent och manager/agent. De konstnärer som är mest verksamma inom dansfältet är vana att tala om producenter som den sammanhållande länken, i konkreta produktioner såväl som i sitt konstnärskap i stort. Där är rollen som manager/agent ovanlig, i alla fall inom den svenska kontexten. I musikbranschen är det vanligare att tänka på producenten som en operativ funktion för specifika verk, exempelvis en skiva. Där är man istället mer van vid agenter och managers som hjälper till med distribution, förhandling och sälj.

De som anställdes som konstnärernas stöd i **Music and Movement Management** har erfarenheter från olika kulturområden. De flesta har erfarenhet av offentligfinansierade institutioner och några har jobbat i kommersiell verksamhet.

När jag intervjuar dessa personer inser jag ganska snabbt att det inte bara är jag som tycker att det är svårt att veta vad de olika titlarna egentligen betyder. Producent är den arbetstitel som används, men de olika individerna tolkar det på olika sätt beroende på tidigare erfarenheter och hur de konstnärer de arbetar med tolkar det.

En stor skillnad mellan ett mer reguljärt management och detta projekt är att det här finns en tydligare avgränsad tidsperiod samt en målsättning ”att stärka de enskilda konstnärerna i deras professioner och att ge dem mer tid för sitt konstnärskap”. Redan tidigt i projektet talade projektledningen om att försöka möjliggöra ett slags professionaliseringsprocess för konstnärerna, det vill säga att ge dem stöd i att bli bättre på att sköta de arbetsuppgifter som krävs för att kunna utöva sitt kreativa yrke. Det betyder att producenterna ofta går in i ett slags pedagogisk roll. Samarbetet med producenterna i det här projektet handlar alltså inte endast om att de ska få en person som kan göra det som de inte hinner med utan att de själva ska lära sig vad som behöver göras. I vissa fall har konstnärerna visat stort intresse för att också lära sig hur saker behöver göras och då kan producenterna hjälpa till med det. De konstnärer som konstaterat att de inte vill eller kan lära sig exempelvis budgetering eller att bygga hemsidor har fått träna på att tydligare definiera vad de behöver extra hjälp med.

> *För det var inte helt lätt att hitta min roll. För att lära känna vitt skilda konstnärliga verksamheter så behöver man oftast gå in ganska operativt direkt bara för att ta tag i grejer för att se hur kan jag hjälpa till och att bara lära känna verksamheten och konstnären. Det blir ganska svårt att sen lämna det och arbeta mer strategiskt och långsiktigt, vilket är kärnan i det här projektet. För mig har det varit viktigt. De här konstnärerna har enorma behov av operativ hjälp, ”hands on”-hjälp. Det är ingen som har råd med en producent vid sidan om, alltså en mer operativ producent. Så det är ganska svårt att navigera i det här breda fältet av allt från dagliga konkreta uppgifter till att snacka om vision om tre år. Deras verksamheter är också så komplexa så det är svårt att veta i vilken ände man ska börja ta tag i saker. /Intervju med producent*

Rollen för producenterna har alltså varierat mycket dels inom de olika verksamhetsområden som omnämndes redan i den initiala inventeringen (workshopen) och dels i hur mycket eller lite de tagit en operativ eller strategisk roll.

### Att stötta med det som konstnärerna inte själva ser

Några producenter valde bort allt som konstnärerna inte bad om själva eftersom arbetsbördan ändå var hög, medan andra valde att aktivt gå in och styra upp grundläggande svårigheter i verksamheten. En producent uttryckte det som att det ju var själva poängen med projektet, att kunna bidra med kompetens som konstnärerna inte har. En annan beskrev hur producentrollen bidrar med ett utifrånperspektiv – inte nödvändigtvis ny kunskap men däremot att sätta konstnärernas verksamheter i ett nytt ljus.

> *Jag skulle säga så här: Konstnärerna behöver ha en producent oerhört mycket, oavsett om de förstår det eller inte. Jag tänker på en konstnär där jag sitter och försöker förklara att hen måste lägga in budget för sin egen lön. Det är klart att hen egentligen förstår det men om hen får in projektmedel så tar hen det för att betala sina dansare. Och du vet, när man är van vid att vända på varenda krona så är det svårt att tänka in ytterligare en person då. Men att ha en producent i verksamheten är superviktigt för att all den här konsten som skapas ska komma ut till publiken. /Intervju med producent*

Här blir rollen som producent ett stöd både för konstnärens eget långsiktiga arbete och försörjning och för att ta ansvar för själva investeringen i konsten, nämligen att den kommer ut till publiken.

### Vikten av tydlighet och struktur i kommunikation med konstnärerna

Eftersom många av konstnärerna hade stora behov av stöd och eftersom projektet lades upp efter deras individuella behov har det varit svårt för producenterna att prioritera bland alla uppgifter. Strategierna har sett lite olika ut. Medan någon har varit konstant lyhörd för konstnärernas skiftande behov och har haft perioder av att ”springa på alla bollar och täcka upp” har någon annan varit något strängare med att sätta upp planer och hålla sig till det man kom överens om i början.

En producent berättar hur svårt det har varit att hålla balansen mellan att bara göra saker själv och att inta en mer stödjande eller pedagogisk roll:

> *När jag går vilse och försöker göra allting som dyker upp, då tänker jag så här: När projektet är slut och konstnären står där med sin verktygslåda. Vad har hen med sig då? Jag vill inte göra för många björntjänster genom att bara göra saker bara för att det går snabbare för mig. Som till exempel att skriva en ansökan från början till slut och skicka in. Det är ingen bra idé egentligen. Då ska det kanske vara så att konstnären ändå ska vara med och mata in pdf-erna och verkligen kolla igenom budgeten tillsammans med mig eller vad det nu kan vara. Någonting som liksom markerar det där ägandeskapet. /Intervju med producent*

Här synliggörs svårigheten med att producentrollen inte riktigt definierades tidigt i projektet, eftersom producent och konstnär kan ha olika idéer om hur man ska samarbeta. I de flesta fall hittade konstellationerna sina former och lyckades definiera det tillsammans, men i några fall fanns det ett litet skav genom hela projektet.

*Det har varit jättesvårt att hålla det till exakt en dag per konstnär hela tiden eftersom deras behov har förändrats hela tiden. Vi gjorde ju en workshop i början som gav ett bra underlag för vad de faktiskt behövde just då. Och tanken var väl att det skulle ha varit underlag för hela projektets löptid. Men så inser man ganska snabbt att det i vissa fall var alldeles för mycket att tänka på. I andra fall var det alldeles för lite de hade kommit på i början eller att vi bara hade så olika arbetssätt att det var svårt att förstå vad den andra gjorde. /Intervju med producent*

## Tid och förtroende

Projektet byggde på idén att konstnär respektive producent/management hade en dag i veckan för att arbeta med allt som kringgärdar det konstnärliga arbetet. Det framgår av intervjuerna med konstnärerna att de tolkade detta på olika sätt. Medan några först trodde att de skulle kunna sitta en dag i veckan tillsammans med sin producent har andra tänkt att man kommer överens om vad var och en ska göra och sen jobbar man separat och stämmer av ibland.

Projektet gav relativt fria tyglar för producenterna att lägga upp arbetet fritt tillsammans med de konstnärer de arbetar med. Ett problem är dock inbyggt i projektet. Alla konstnärer befinner sig i det fria fältet och arbetstillfällen har ibland dykt upp som det inte går att tacka nej till eller skjuta på.

*Det är ganska tydligt att det blir toppar och dalar i hur många timmar konstnärerna arbetar. I början var jag lite för ambitiös med de mötena en gång i veckan och det utvärderade vi och ändrade sen. Det var liksom inte effektivt att ha ett längre möte per konstnär per vecka för då hinner man inte jobba med det man diskuterar, de mål som man har satt upp. /Intervju med producent*

Eftersom det i det fria fältet sällan finns finansiering för producentstöd på mer än några timmar i taget framstod ett helt år som mycket tid, åtminstone för dem som inte tidigare jobbat med management. Men när alla behov hade kartlagts blev det tydligt att alla hade behövt mer tid för varje konstnärskap.

*Sex till åtta immar i veckan för varje konstnär. Det är så lite tid. Man blir varse om hur otroligt stora verksamheter det är och vad ensamt det är och vad mycket jobb det är för de här hårt drivna konstnärerna. Och att man skulle kunna lägga så sjukt mycket mer tid på varje konstnär. Det är jättesvårt att hålla sig inom ramarna. Så gode gud, det är jättesvårt. /Intervju med producent*

Bristen på tid handlar inte bara om antalet timmar i veckan där alla arbetsuppgifter ska hinnas med utan också om möjligheten att arbeta långsiktigt eller ej.

*Om man inte har den här långsiktigheten i bakhuvudet hela tiden som jag tidigare har haft i samarbeten... Då har jag kunnat jobba mer långsiktigt och båda vet att man har tid att lära känna varandra. Man har tid. Vanligtvis tar det kanske ett halvår eller nästan ett år innan man verkligen känner varandra professionellt och har getts fullt förtroende.*

*Men i det här projektet är det mer så att man kastas in i någons sammanhang under en kort period. Man har inte det förtroendet, eller den relationen, som man annars bygger upp under tiden. Det har varit svårt och lite frustrerande. Jag vill ibland trycka på fast forward till om två till tre månader och sen vill man börja jobba på riktigt. Ja, men det tar ett tag att bygga upp det där och när man väl har gjort det så vet jag att jag har fått förtroendet att göra vissa saker och kunna ta beslut för att jag vet hur den andra tänker och vad den vill ha. Så det tycker jag har varit utmanande och att man hela tiden vill få saker gjort men måste samtidigt backa och vara lyhörd.*

Samtliga producenter talar om vikten av att skapa tillit mellan sig och konstnärerna. I de flesta fall kände de inte varandra och behövde därför bygga upp ett förtroende för att kunna utföra sitt arbete. Många av konstnärerna har haft karriärer där de har gjort de flesta delar av verksamheten själva och varit vana vid att försöka kontrollera det mesta, vilket gjorde att det tog tid att lita på att den tilldelade producenten kunde bidra med något nytt. Producenternas skiftande erfarenheter gjorde att de hade olika inställningar till förtroendebyggandet. För vissa var det en självklar del av arbetet medan andra upplevde en frustration över att inte kunna komma i gång med det de upplevde som centralt.

*Det handlar väldigt mycket om att vinna deras förtroende och att känna sig avslappnad i det. För det är då man släpps in i verksamheten och kan börja hjälpa till. /Intervju med producent*

*Det är jätteutmanande hela tiden att försöka skapa ett förtroende när man kanske bara har några månader på sig. /Intervju med producent*

Förtroende och tillit går inte på automatik utan behöver arbetas fram. I vissa fall gjordes det genom att producenten satt med i studion och samtalade om konsten, i andra fall genom regelbundna möten och tydliga att-göra-listor som checkades av från båda parter.

*Det tar tid att jobba ihop sig, det tar tid att förmedla hur ens verksamhet funkar. Det tar tid att hitta hur man ska dela upp uppgifterna och hur man kompletterar varandra. /Anteckning från slutmöte*

Att bygga förtroende handlar inte bara om relationen mellan producent och konstnär utan också om producentens externa relationer som behöver vårdas för att få till relevanta samarbetsytor med de konstnärer som producenten/agenten företräder. Antingen har producenterna därför jobbat med kontakter som de redan har eller så har de också lagt ned tid på att hitta länkar mellan nya kontakter och konstnären själv.

*Min ambition är att jag liksom står bakom konstnären. Vi kanske till exempel skriver ihop ett mail som ska skickas till någon kontakt, men jag tycker att konstnären ska skicka det och jag kan vara på CC. /Intervju med producent*

### Att så frön

En viktig roll i management-arbetet, som kanske mer ligger i linje med en agent än en producent, är att kratta manegen för kommande jobb. Det handlar framför allt om kontaktskapande eller att skapa ”buzz” kring en konstnär. Det är frön som sås och kanske får resultat längre fram efter att projekttiden är slut.

> *Det blir tydligt att jobbet jag lagt ner börjar ge resultat nu när projektet nästan är slut. Äntligen börjar man få kontakt med de här lite mer önskekontakterna som kan ge stora förändringar i konstnärernas verksamheter. Det kan handla om agentkontakter eller management-kontakter. De flesta har ju uttalat det som en slags dröm, att få jobba med ett management på riktigt hela tiden. /Intervju med producent*

I intervjuer med konstnärerna har den här typen av frösådd inte alltid varit tydlig. Där producenten har sett ett värde i att åka på en mässa eller konferens för att träffa en internationell kontakt så har konstnären kanske inte förstått vikten av det personliga mötet. I de fall där det har fungerat bra har det funnits en överenskommelse mellan konstnär och producent att det långsiktiga och strategiska arbetet ligger i fokus, snarare än det operativa och kortsiktiga.

I några fall har konstnärerna själva åkt med på internationella mässor eller studiebesök tillsammans med management och andra konstnärer i projektet. Ibland har de visat egna verk och ibland har de blivit introducerade för nya kontakter.

Ett annat frö som har såtts är kontakten mellan konstnärer. I några fall har konstnärerna själva tagit kontakt med varandra, men framför allt är det vid de tillfällen som projektet har bjudit in till träffar som nya möten har uppstått. Dessa träffar har skett i samband med att någon av konstnärerna har haft en föreställning eller konsert.

### Vikten av gemensamma reflektioner

Projektet fick ett lyft när fler producenter kom in och de började ha gemensamma reflektionsmöten. Då fick var och en enklare syn på vad som funkade bra och mindre bra i sina arbetssätt och arbetsrelationer till konstnärerna, och managementgruppen kunde stötta varandra. Erfarenhet av ensamhet och brist på trygga arbetsmiljöer var något som lyftes i intervjuerna.

> *För att det ska finnas producenter som orkar jobba med det här, för det är tungt och sjukt komplext, så måste det finnas medel för att man ska överleva och sammanhang som fungerar. Jag tror att nästan alla producenter som har jobbat som frilans vet hur många roller man behöver ta sig an. Man orkar inte i längden. /Intervju med producent*

Det kan tyckas paradoxalt att producenten är ensam eftersom det ofta är den som är spindeln i nätet och sitter på väldigt många kontakter. Samtidigt skapas kontakterna främst i relation till vad konstnären behöver. En styrka för frilansande producenter är att de kontaktnät som de bygger upp kan återkomma i nya samarbeten och det blir en del av producentens/agentens professionella kapital.

Genom att man i det här projektet valde att anställa producenterna på Nordberg Movement och lyckades skapa en arbetsmiljö där man också hade regelbundna personal- och reflektionsmöten byggde man också ut de

samlade kontaktnäten. Min upplevelse från intervjuerna är att det fanns en större möjlighet att vara generös med både kontakter och kompetenser när man inte stod i konkurrens med varandra som man annars gör på frilans-basis. Det här återspeglades även hos konstnärerna som fick mer stöd ju mer producenterna kunde samarbeta med varandra.

## Projektets styrkor

### Avlastning

Projektet sjösattes medan det fortfarande var covid-19-pandemi och ingen visste då hur det skulle utveckla sig. Först i maj 2023 deklarerade WHO att covid-19 inte längre utgjorde ett globalt hälsonödläge.

När projektet startade, våren 2022, fanns det knappt någon marknad för scenkonstnärer att verka på, i efterdyningarna av restriktioner i form av att inte kunna samlas i grupp eller resa som vanligt. De konstnärer i projektet som varit mindre påverkade av pandemin är de som kunnat göra musik hemifrån och danskonstnärer som arbetat med tekniska hjälpmedel som möjliggjort samarbeten och distribution på distans.

Trots att kultursektorn var och fortfarande är starkt negativt påverkad av pandemin uppger flera av konstnärerna att de har fått fler arbetstillfällen och högre gager genom att få stöd med kontakter och förhandling. Andra har fått hjälp att tänka om och söka sig till andra typer av spelplatser. Det har inte nödvändigtvis gett en bättre finansiell stabilitet men däremot en annan typ av spridning av deras konst.

Flera konstnärer uttrycker en känsla av lättnad och avlastning under en period som annars varit mycket påfrestande.

> *Jag gör som alla andra i scenkonsten, jag söker otroligt mycket olika former av finansiering och försöker starta många olika projekt. Det ekonomiska och politiska läget är som det var 2008. Projektet gör att jag kunnat vara lite omhändertagen, det har varit som ett varmt duntäcke. Annars skulle jag ha total panik. Det är otroligt turbulent i omvärlden. /Anteckning från slutmöte*

> *Tack vare projektet har jag kunnat spara pengar trots det svåra läget efter pandemin, och har nu råd att ha en producent på 30 procent i sex månader. Det känns helt ofattbart. /Anteckning från slutmöte*

Avlastningen har inte bara varit relevant på grund av att världsläget varit ovanligt tungt. Det framgår också att det professionella producentstödet har lyft verksamheterna och bidragit med kompetenser som kommer att vara till nytta även i framtiden.

> *Det här projektet har varit extremt avlastande. Det är ovärderligt att få denna hjälp. Som självproducerande konstnär är man van att ha alla hattarna. Att få bollplank kring idéer och ett utökat nätverk har varit viktigast för mig. /Anteckning från slutmöte*

> *Hade jag inte haft stödet så hade jag inte kunnat göra mitt projekt nästa år. Jag hade inte kunnat göra de här ansökningarna själv, fått*

*ihop samarbetspartners och budgetar. Det är så svårt för mig att göra allt själv, så jag hade liksom inte haft någonting 2024 om det inte hade varit för stödet jag fått nu. /Intervju med konstnär*

## Att formulera behov och ta sig själv på allvar

*Målet för mig är att göra mer av mitt eget, skapa mina egna verk och arbetsmöjligheter för fler dansare. Nu känns det som att det faktiskt är möjligt att skapa en plattform. Och kanske någonting mer långsiktigt än så. /Intervju med konstnär*

Konstnärerna uttrycker på olika sätt vinsten med att få formulera sina visioner och idéer för andra professionella, oavsett om det varit på den inledande workshopen, i intervjuer eller i det löpande arbetet med sina producenter. De har gått från att ”bara ha jobbat på” till att sätta rimliga mål. Jag kan bevittna en mognad hos många av konstnärerna från de tidiga önskemålen till den senare beskrivningen av hur projektet blev. I den mognaden finns också kritik, både mot sina egna tidigare ibland orimliga förväntningar och av de bitvis röriga förutsättningarna att skapa kontinuitet med sin producent.

Att ta sitt eget arbete på allvar betyder också att få tid att tänka igenom vad man verkligen vill göra och vad som är möjligt att satsa på. För konstnärer som i början av projektet uttryckte en hög stress har det skapats ett utrymme för planering. En konstnär uttrycker det som utrymme för ett annat slags mod:

*Jag ska växla ner till hösten, för att planera för framtiden och skapa mer hållbarhet. Jag tar med mig jättemycket från projektet i det. Jag har fått en annan typ av mod, att stå stadigare och kunna tänka kring framtiden. /Anteckning från slutmöte*

## Vikten av bollplank, sammanhang och nätverk

*Producenterna har liksom kunnat kliva in på olika plan. Allt från att prata om framtid och försöka strukturera upp en femårsplan. Tips om hur man ska tänka ekonomiskt och hur man kan arbeta med en budget. Till konkreta saker i en produktionsprocess, marknadsföring och distribution. /Intervju med konstnär*

Projektet har skapat en möjlighet för flera av konstnärerna att få ett annat sammanhang och tillgång till ett större nätverk och kontakter. Bland koreograferna var det flera som kände eller kände till varandra sedan tidigare, men de fick också möjlighet att träffa andra professionella med andra kompetenser, utan stressen att producera ett verk som just de professionella var ”beroende” av. Det skapade ett utrymme att tänka längre och mer strategiskt.

*Att få en blick utifrån i hur det är att driva en verksamhet. Att kanske kunna släppa lite på kontrollen och kunna vara mer i det konstnärliga. Att någon faktiskt är tillsammans med oss i att tänka på vad som är nästa steg. Strategi liksom. /Intervju med konstnär*

### Ansökningar

Det kan tyckas problematiskt att resurser från ett offentligfinansierat projekt går till att skriva ansökningar för nästa projekt. Men tyvärr är det så verkligheten ser ut för många konstnärer. Genom detta projekt har de fått en större kompetens i att formulera sitt eget konstnärskap och sina projekt och att budgetera rimligt. Det ökar chanserna att få verksamhetsbidrag som kan skapa mer stabilitet och hållbarhet i den konstnärliga verksamheten.

> *Jag har lärt mig att skriva ansökan på en viss typ av sätt. Förstå hur man ska tänka, förstå kriterierna bättre och göra mer balanserade budgetar. Jag gjorde budgetar förut också men, men allting var ju... jag menar, jag tog inte betalt för allt som kostar. Så nu förstår jag att man måste söka det som krävs, även om man kanske inte får allt. / Intervju med konstnär*

Att skriva ansökningar och göra rimliga budgetar är något som inte formulerades tydligt i det inledande skedet från konstnärerna själva. Snarare blev det en tolkning från producenternas sida av det uttalade behovet av att kunna arbeta mer långsiktigt och med ett bättre flöde.

### Synliggörande av osynligt arbete som tar tid

> *Den skillnad det gör är faktiskt något så grundläggande som självförtroende. Bara att man vet: Det här är på riktigt. Jag sitter liksom inte och låtsas utan jag får betalt för ett jobb som jag gör. /Intervju med konstnär*

Projektets upplägg, där både konstnärer och producenter fick betalt, skapade en synlighet för alla deltagare av hur mycket tid som faktiskt läggs ned. Initialt var projektet planerat för cirka en dag i veckan för båda parter. I praktiken ändrades upplägget efterhand, beroende av yttre omständigheter och de arbetsmetoder som fungerade bäst för individerna. De flesta som jag intervjuade uppgav att de vanligtvis lägger ned mycket mer tid än en dag i veckan på det administrativa arbetet. Den stora skillnaden att delta i projektet var att den administrativa arbetstiden fick ett eget värde, dels för pengarna som betalades ut varje månad och dels för att det fanns någon som checkade in och följde upp. Samtidigt blev det tydligt att ju mer konstnärligt arbete som görs eller planeras att göras, desto mer administration krävs.

Det osynliga arbete som konstnärerna brukar göra men sällan tidigare fått betalt för är endast en del av denna process. Den andra delen är att konstnärerna har fått syn på hur mycket arbete en professionell producent gör. Det skapar bättre förutsättningar för att skriva samarbetsavtal och lägga upp tidsplaneringar för framtida projekt.

> *Vi har nu jobbat med flera producenter med lite olika kompetenser och ansvarsområden. Det är bra att man inte tror att det räcker med en person på 25 % som ska kunna hinna med att göra allt. En sådan person finns inte, då kommer man bli besviken. /Anteckning från slutmöte*

### Frigörande av energi för det konstnärliga arbetet

I princip alla konstnärer i projektet har gått långa utbildningar inom sitt konstnärliga fält. De har lagt ner otroligt mycket tid på att repa, utveckla sina respektive färdigheter, upprätthålla och förfina sin konstnärliga kvalitet och är i en nästintill ständig utveckling av konstnärliga idéer. Ändå uppger många att de nästan drunknar i administration och ofta har ett i ekonomiskt underskott trots att de ständigt utvecklar sig och arbetar med många projekt. Efter pandemin fanns en press och ofta också vilja att ta alla uppdrag som kom, i kölvattnet av arbetslöshet och stiltje. Under projekt-perioden med **Music and Movement Management** har åtminstone några tagit möjligheten att andas en aning och våga tänka framåt.

> *På ett sätt har jag ju redan en massa kunskap om att driva konstnärliga projekt och producera. Men när det kommer till ens egna konstnärskap så är det skönt att få koppla bort de delarna, eller i alla fall få dela ansvaret med någon annan, så att jag kan få göra mitt konstnärliga arbete. /Intervju med konstnär*

### Management som omsorgsarbete

Ett för mig överraskande tema som återkom var omsorgsarbetet som uppstod i mötet mellan konstnärer och management. Alla konstnärer gav inte uttryck för detta men det återkom tillräckligt ofta för att lyftas fram här. Omsorgen uttrycktes på olika sätt – att inte känna sig ensam, att ha någon att prata med om idéer och prioriteringar, men också rent praktiskt att det fanns någon annan som tog hand om tappade trådar och konkreta saker som behövde göras under stressade perioder. En annan del av omsorgs-arbetet var att få någon annan som trodde på en och kunde tala för ens konstnärskap.

> *Jag tror nästan att en av de största grejerna är att det känns som ett slags omsorgspaket på något vis. En av de stora grejerna är att någon kan kliva in och vara ett filter mellan oss och till exempel arrangörer eller uppköpare. Det känns som att vi har fått typ en kram av någon, att veta att man inte är ensam. /Intervju med konstnär*

> *Man är ganska utsatt i att driva en konstnärlig verksamhet. Man ska vara arbetsledare, företagsledare, ekonomichef, ekonomisk assistent, HR-person, att man ska vara alla de här delarna och samtidigt ska man också stå där längst fram och presentera allt, med sin egen kropp. Och då är det skönt att det fanns fler, att ha de här krafterna med sig liksom. /Intervju med konstnär*

### Läroprocess och självständighet

En av styrkorna med projektet är att konstnärerna har stärkt sina egna kompetensområden, alternativt fått tydligare klart för sig vad de behöver hjälp med. Det här leder till en större självständighet i formuleringen av nya projekt och framtida samarbeten.

> *Jag måste säga att den här tiden har varit så superlärorik. Jag har lärt mig jättemycket kring allt, runt omkring. Nu producerar jag en före-ställning och inser allt jag har lärt mig under projektet. Till exempel att våga ta ett högre arvode för föreställningar men också att motivera varför man ska få betalt och skriva fram det så att det blir tydligare*

*för mottagaren. Så det är mycket som jag har lärt mig, som också kommer som att hjälpa mig i längden. Oavsett om jag fortsätter jobba med en producent eller ej. För jag har också så mycket kunskap nu att jag kan göra en stor del själv. Det känns mycket smidigare. /Intervju med konstnär*

## Projektets svårigheter

Projektet har haft sina svårigheter som har att göra med förutsättningar, snarare än utförande.

### Tid och matchning

En första svårighet var tidsperspektivet i form av att adekvat kunna matcha konstnärer och producenter. Det hade främst att göra med direktivet i krisstödet som begränsade tidsperioden för projektet. Det korta tidsspannet mellan beslut om finansiering och projektstart i kombination med svårigheten att hitta erfarna producenter som kunde avsluta tidigare uppdrag och hoppa in i projektet gjorde det omöjligt att matcha alla på förhand. Flera frustrationer hade kunnat undvikas om producenterna hade varit med i urvalet av konstnärer och framför allt om producenterna hade kunnat utforma den inledande workshopen mer utifrån sina egna kompetenser och expertområden.

### Höga ambitioner

Den andra svårigheten var att det fanns en överskattning av målbild redan från början, främst relaterat till hur mycket man kan hinna på ett år, cirka en dag i veckan. Att projektet inte kunde möta upp konstnärernas alla behov under ett år är inte konstigt utan sätter snarare strålkastare på hur stora behoven är. Här bör också lyftas fram att konstnärernas behov inte endast är av instrumentell karaktär. Istället behöver projektbeskrivningar, arbetsbeskrivningar och samarbetsbeskrivningar innehålla kvalitativa element som inte går att mäta, till exempel tid för att bygga förtroende och skapa gemensamma processer.

*Förväntningar behöver kommuniceras tydligt. Att komma överens och sätta en struktur, att sätta ordentligt med tid till det. Att inse att det tar tid att göra processer. Regelbundenhet är jätteviktigt, annars kan det rinna ut i sanden. När jag har för mycket att göra rinner det ut i sanden. Det var lärorikt för mig att se. Det var kanske så att producenten/agenten tog saker mer på volley och jag var inte van vid det. Det är något som jag behöver ta tag i framöver och prata om. /Anteckning från slutmöte*

### Fokus

Projektet hade troligen vunnit på att tydligare fokusera på konstnärernas verktyg för att kunna hantera sina egna verksamheter, snarare än att få operativt stöd i stunden. Det här kommunicerades från projektledning och producenter men uppenbarligen inte tillräckligt tydligt. Istället blev det ibland otydligt för både konstnärer och producenter vad som skulle prioriteras. En konstnär uttryckte det som en frustration i att ”vänta på svar istället för att kunna fokusera på sina uppgifter”. Den typen av frustration hade möjligen kunnat undvikas, från både konstnärsperspektiv och producentperspektiv, om samarbetet hade haft fokus på strategi och långsiktighet. Å andra sidan uttryckte flera av konstnärerna stor lättnad i att ha en extra person som kunde rycka in mer akut och ta hand om saker i verksamheten.

# Del 4: Lärdomar

Det här kapitlet lägger fokus på de större lärdomar som vi kan dra av projektet Music and Movement Management. Kapitlet riktar sig till flera kulturaktörer, såväl finansiärer och kulturpolitiker som konstnärliga utbildningar och yrkesutbildningar med fokus på producenter och management.

### Professionaliseringsprocessen

Jag vill särskilt lyfta professionaliseringsprocessen som en viktig lärdom, både för projektet, för andra verksamheter och för finansiärer. Det handlar inte bara om att en konstnär ska bli duktig på sitt jobb som konstnär utan också att förstå vad det innebär att arbeta som konstnär. I den processen väljer många att själva göra allt med risk för att missa viktiga element i helheten. Genom arbetet inom **Music and Movement Management** fanns det möjlighet för konstnärerna att ta del av producent och/eller management-rollen på ett djupare sätt än att anlita någon för några timmar i taget. Några av konstnärerna bestämde sig för att själva bli bättre på rollen eftersom de räknar med att behöva utföra arbetet själva i framtiden. För dessa blev producenternas mallar, listor och enklare manualer en del av verktygslådan, och själva samarbetet blev en annan del av verktygslådan.

> *Det påverkar en på så vis att man förstår hur himla mycket producent-jobb man gör och hur mycket tid det tar. Så när man gör en budget och söker pengar tar med det i beräkningen. Hur många veckor behöver man runt all den tid som man är i studion liksom? Man kanske förstår bättre på vilket sätt man ska skriva ansökningar för att också beskriva att producentuppgifterna faktiskt blir en del av den konstnärliga processen. Eller i alla fall möjliggör den konstnärliga processen. /Intervju med konstnär*

Andra blev mer övertygade om att de varken kan eller vill ha en egen roll som producent eller manager till sig själva men blev då desto bättre på att uttrycka sina behov och få en bättre uppfattning om hur de kan skapa goda förutsättningar i framtida samarbeten.

> *Att få bli speglad och att få in någon yttre blick på sig själv och hur vi gör saker. Och att kunna förstå att till exempel om vi står nu inför att vi kanske behöver ta in en till person som ska jobba med oss, vad är det rimligt att förvänta sig av en sådan person? /Intervju med konstnär*

Projektet har skapat bättre kunskap för konstnärerna kring hur mycket arbetstid som faktiskt går åt till ”allt runtomkring” vilket i sin tur skapar åtminstone en grundförutsättning för att kunna ta höjd för detta i sina budgetar. Sedan återstår det för finansiärer att också ta ansvar för att det arbete som görs går att leva på.

Flera konstnärer uttryckte vinsten av att bli speglad av en person utifrån, någon som visserligen är investerad i ens verksamhet men som inte är direkt beroende av att intäkter kommer in omedelbart. Det skapade en trygghet och gav bättre förutsättningar för tillit.

Professionaliseringsprocessen handlar alltså inte om att varje konstnär måste läsa företagsekonomi för att klara sig. Däremot om att skapa ett visst utrymme för konstnärerna att kunna ägna sig åt det de är utbildade för och kontinuerlig spegling kring vad som fungerar och inte.

### Investeringen i form av tid och pengar

Vid upprepade tillfällen i intervjuerna för det här projektet lyftes problemet med att resurser ”rinner iväg”. Det beror inte på att konstnärerna är slarviga med sin ekonomi utan helt enkelt att majoriteten av dem inte är utbildade för att driva företag, göra budgetar och förhandla kontrakt. Många har lärt sig den hårda vägen genom att göra fel och göra om, men på vägen har mycket tid som skulle gå till det konstnärliga arbetet istället lagts på att svettas över administration. En konstnär uttrycker det så här:

> *Jag tänkte på en annan sak som känns viktig att säga. När vi kom in i det här så var det exakt rätt momentum, tror jag, för oss. För att kunna fortsätta rida på den vågen av det arbete vi har gjort tidigare som har lett fram till att vi nu vill kunna spela våra föreställningar för många människor. Och det finns en hållbarhetsaspekt i det här. Att staten, staden, regionen som har satsat pengar i konstnärlig verksamhet får se resultatet utan att vi är totalt utbrända. Pengar som annars kanske bara skulle rinna iväg. Istället, i och med hjälpen vi fått nu kring distribution och annat stöd, så får man kanske också en … vad ska man säga … någon slags kvalitetsstämpel. Vilket gör att man också kan få en mer stadga och ett förtroende att kunna fortsätta bygga.*
>
> *För det är värt att tala om vikten av att konstnärer har en verksamhet som går att bygga hållbart. När man hamnar vid en viss punkt och inte har det här stödet så kan man inte komma vidare. Jag menar, för vilket företag som helst är det en enorm ekonomisk investering att dubbla sina anställda, och inom kulturen så finns sällan det utrymmet, trots att man vet att det kommer att betala sig senare. Men om man får någon som investerar i ens verksamhet precis då, när man är vid den där punkten, så kanske man kan göra det där steget. Bygga mer hållbart och ta hand om investeringen bättre.*
>
> *Vi har ju fått pengar från det offentliga men när varje enskild konstnär eller varje enskild konstnärlig verksamhet ska göra precis allting själva trots att de kanske inte är så bra på det? Det är helt enkelt inte rätt sätt att förvalta pengarna. /Intervju med konstnär*

Det här projektet har synliggjort det smala utrymmet som konstnärer har för att kvalitetsutveckla sina verksamheter samtidigt som de ska producera ny konst och kultur.

I projektet blev det tydligt att konstnärerna och producenterna, på gruppnivå, hade förhållandevis olika perspektiv på tid i början av projektet men att de i slutet av projektet hade en jämnare förståelse av hur lång tid olika saker tar. De flesta konstnärer uppfattade det ettåriga projektet som lång tid och hade höga förväntningar på allt de skulle hinna, men insåg allteftersom att varje ny arbetsuppgift skapade nya uppgifter, men också nya möjligheter. Bland de professionella producenterna uttrycktes en frustration över att det var så kort tid att bygga upp ett verkligt förtroende och bygga alla kontakter som behövs för att genomföra förändringar och uppnå målen. För att bygga ett hållbart konstnärskap behövs långsiktiga relationer och kontakter med personer som har rätt kompetens för arbetsuppgifterna som ska skötas.

Tiden behöver alltså förstås på två sätt i termer av investering. Dels i termer av att rätt person är på rätt plats så att kompetenserna används på ett

hållbart sätt. Dels i termer av kvalitativa interpersonella behov av relationsbyggande och tillit för att arbetet ska kunna utföras på ett säkert sätt. I dagens fria konstfält är det sällsynt att hinna bygga upp en professionell relation utanför konstinstitutionerna. Visst finns det managementverksamheter som har klienter som de arbetar med under en längre tid men det är fortfarande få konstnärer som har den finansiella stabiliteten för att kunna ha det så. För frilansande producenter blir situationen ofta ekonomiskt ohållbar om de inte tar anställning vid kulturinstitutioner, och de riskerar då att tappa både kontinuitet och tillit som de har byggt upp med en konstnär och dennes verksamhet, och i vissa fall även omvärldsanalys och nätverk utanför den institution de arbetar för.

Investeringen i tid går inte att mäta på ett pilotprojekt under 18 månader eftersom vi inte vet vilka frön som kommer att gro och ge frukt längre fram. Men det ligger också i investeringens natur. Det vi vet är dock att kulturutövare i det fria fältet behöver stöd inom de kompetenser och yrkesområden som de inte är utbildade för men som är nödvändiga för att kulturen ska nå ut och kunna leva vidare.

## Självständighetsmålets paradox

> Kulturens oberoende är en viktig aspekt av självständighetsmålet och handlar om att yttrandefriheten ska värnas, att det är konstnärer och kulturskapare, inte politiker, som ska avgöra vad som är kvalitet på kulturområdet och att det ska finnas utrymme för konst och kultur som inte kan utvecklas på marknadens villkor. (SOU 2021:77, 2021)

Ett av de kulturpolitiska målen i Sverige handlar alltså om att kulturen ska vara självständig, både från politiken och från marknadens villkor. Ett sätt att lösa detta har tidigare varit att ha offentliga bidrag för den fria konsten. Kulturtjänstepersoner på statlig, regional och stadsförvaltningsnivå utgår också än så länge från principen ”armslängds avstånd”, för att dessa offentliga medel inte ska styras av politikers nycker eller alltför hårda ideologiska inblandning. Detta diskuteras bland annat i rapporten *Så fri är konsten* och utgör en långt mer komplicerad debatt än vad som ryms här (Myndigheten för kulturanalys, 2021). Men i samband med **Music and Movement Management** är det slående hur friheten och självständigheten för konstnärer står i relation till hur mycket gratisarbete som konstnärerna och fria producenter är beredda att lägga ned, snarare än var pengarna kommer ifrån.

Inom dansfältet är det närmast omöjligt att leva på intäkter från sin konst. Publikunderlaget är för litet och distributionskedjorna är för svagt utbyggda. Som koreograf finns möjligheter att göra verk för andra men underlaget är fortfarande litet. De koreografer som hittar mer hållbara sätt att arbeta gör det ofta via tekniska möjligheter som VR eller robotteknik men även där skapas projekten med offentliga medel. Vi kan alltså konstatera att dansfältet är nästintill helt beroende av offentliga medel och vi vet också att dessa medel sällan räcker till för att betala producenter. Managers och agenter är ännu mer sällsynta inom dansen eftersom dessa oftare kopplas till den kommersiella verksamheten.

Inom musikfältet finns större möjligheter till intäkter utanför egna projektmedel eftersom verken kan säljas upprepade gånger via förlag eller säljas in till andra arenor inom kulturen, såsom teater, dans, film och spel. Men även här har konstnärerna det tufft.

En konstnär uttrycker det på följande sätt:

> *Jag kommer från ett kulturområde där man anser att allting som har med pengar och branschen att göra är fult, att man håller sig undan det. Det gör att man som musiker är ännu mer lättlurad för att man inte kan det. Man biter sig själv i svansen eller gräver sin egen grop genom att ha en väldigt independent inställning samtidigt som man ändå alltid liksom är delaktig i en ekonomi av något slag. Jag önskar nästan att man hade pluggat ekonomi parallellt i början, eller bara att någon hade sagt att: ”Men fatta att du ska kunna det här, för då har du möjligen möjlighet att bli independent.” Så länge du inte kan ekonomin så är du tvärtom väldigt beroende av antingen marknads-krafter eller av stipendier och du är inte alls fri. Tvärtom. /Intervju med konstnär*

Arbetet ska betalas någonstans. Betalas det inte ut i lön till konstnärer eller producenter kommer det att betalas i ohälsa och stressreaktioner. Själv-ständighetsmålet är framför allt kopplat till yttrandefrihet, men självständig-het i praktiken måste också innebära rimliga förutsättningar för att arbeta.

# Del 5: Projektets måluppfyllelse

1. Att stärka de enskilda konstnärerna i deras professioner och att ge dem mer tid för sitt konstnärskap,
2. att vidga konstnärernas arbetsmöjligheter och skapa fler arbetstillfällen även i andra yrkesgrupper,
3. att skapa fler avsättningsytor för konstnärernas verk och projekt, så att de möter en större publik lokalt, regionalt och nationellt,
4. att öka konstnärernas internationalisering,
5. att utgöra en pilot, så att en dylik verksamhet på sikt skulle kunna permanentas och
6. att dokumentera arbetet, så att liknande verksamheter kan ta del av projektets erfarenheter.

Utifrån de uppställda målen har pilotprojektet varit framgångsrikt. Det handlar till exempel om genomförda projekt, nya verksamhetsstöd samt bättre struktur i marknadsföring, kommunikation, ekonomi och nya professionella kontakter och nätverk.

**Mål 1:** Det första ledet av mål 1 är den största framgången – att konstnärerna har stärkts i sina professioner. Det har inte alltid lett till att de i praktiken har fått mer tid till sitt konstnärskap under själva projekttiden, men det har skapat ett utrymme för ett mer hållbart tänkande för verksamheten.

**Mål 2 och 3:** Flera av de medverkande konstnärerna har fått ökade speltillfällen och fler sammanhang för att visa sin konst. Några uppger dock viss besvikelse över att projektet inte har lett till mer direkta arbetstillfällen. En förklaring till detta kan vara att producenterna har jobbat med att så frön och inte alltid har kommunicerat sitt arbete bakom kulisserna tillräckligt tydligt. I loggböcker framgår det att arbetet har gjorts men kanske inte alltid fått synliga resultat än. En annan förklaring är det allmänna ekonomiska läget i Sverige och världen där kulturen inte ligger i prioritet. Flera spelplatser och arrangörsverksamheter har gått i konkurs och publiken har mindre pengar att spendera på kultur.

**Mål 4:** Internationalisering har inte diskuterats i denna rapport eftersom det inte varit ett tema som diskuterats i intervjuerna. Projektet har dock genomfört flera insatser för internationalisering, både i termer av försäljning och visningar av verk och nätverk för konstnärer och producenter samt genom att knyta ihop konstnärerna med utländska agenter som kan ta arbetet vidare.

**Mål 5:** Pilotprojektet har genomförts, men utan extern finansiering är det inte möjligt att permanenta verksamheten inom ramen för Nordberg Movement.

**Mål 6:** Projektet har dokumenterats löpande för att kunna följas upp och revideras när problem har uppstått. Föreliggande rapport med bilaga (rapportering till Kulturrådet) är den dokumentation som är tillgänglig för allmänheten. Under hösten 2023 genomförs även en muntlig presentation av projektet.

# Del 6: Framtiden

> *Den kulturpolitiken som förs är ju att konstnärerna ska få pengarna och det fattar jag. Men det är inte alltid konstnärerna förstår att det finns kompetenser de behöver för att deras konst ska nå ut. Och det är så himla sorgligt. Jag hoppas att det här projektet kan skapa mer kunskap om det. Och jag hoppas verkligen att det ska kunna finnas ett producentstöd i framtiden. Det är ju inte bara för oss som jobbar med det här utan för konstnärerna, och konsten. /Intervju med producent*

I Kulturrådets budgetunderlag för 2024–2026 äskas förstärkta medel för att utveckla och stärka aktörer inom det fria kulturlivet. Där konstateras att:

> Ett ökat ekonomiskt utrymme skulle ge de fria grupperna bättre förutsättningar att anlita expertis i form av producenter, administrativt stöd eller stöd för att utveckla sitt arbete med att tillgängliggöra och producera kultur digitalt och på andra sätt utveckla sina arbetssätt, initiera nya samarbeten och utveckla publikarbetet för att på så sätt nå en större publik med sin verksamhet. Utöver det skulle ett ökat ekonomiskt utrymme ge de fria arrangörerna bättre förutsättningar att presentera ett högkvalitativt utbud av musik och erbjuda musikerna bättre ekonomiska villkor. (Kulturrådet, 2023)

Om pengarna tillsätts är en politisk fråga men det finns i alla fall en medvetenhet på myndigheten om att den här typen av stöd behövs. Därefter kvarstår frågan om hur ytterligare stöd för expertis i form av producenter och administrativt stöd bör tolkas i praktiken. Utifrån projektets grundläggande behovsanalys, uppfyllelsemål och empiriska material finns tre möjliga förslag i fallande ordning.

1. Offentligt stöd som kan sökas av frilansande producenter för att bygga upp kulturstödjande verksamhet (snarare än att stöden kommer i andra led från konstnärernas budgetar).

2. Skapa tydliga incitament, till exempel i budgetmallar för anslag, för att konstnärer inkluderar och definierar producentstöd i sina ansökningar.

3. Bättre administrativt stöd för konstnärer som rör sig mellan flera olika kulturfält. Det behövs fler instanser som kan navigera mellan områdenas olika organisationsformer för att underlätta fler inkomstkällor.

# Avslutande ord från författaren

Ett stort tack till alla som har gjort detta arbete möjligt, från återstartsstöd till genomförande. Att få följa konstnärer och producenter som fått vind i seglen efter en oerhört tung period under pandemin har varit ljuvligt. Även om det ibland har funnits delar av projektet som varit krångliga och frustrerande så har de allra flesta deltagare uppgett stolthet och glädje över att få delta och lära sig nya saker – om sig själva, om sitt yrke och om branschen. Jag hoppas att konstnärerna som har deltagit i projektet hittar sätt att mötas och stötta varandra även efter att den här specifika formen har tagit slut.

Eftersom det finns så mycket dokumentation från projektet utöver de intervjuer som jag har gjort, så är det empiriska underlaget enormt. Därför finns det teman och analytiska trådar som inte har fått utrymme här. Jag ber om ursäkt om någon av de intervjuade deltagarna inte ser sitt särskilda perspektiv i fokus. Jag har försökt lyfta fram de teman och perspektiv som återkommit oftast eller som haft störst påverkan i projektets process.

Det har varit ett privilegium att få kika in i Nordberg Movements verksamhet samt i så många unika konstnärer och deras verksamheter. Det är inte första gången jag har konsultuppdrag inom den konstnärliga sektorn. Under åren har jag arbetat med konstnärliga utbildningar, myndigheter, offentliga och privata institutioner. Men det här är första gången som jag fått så mycket inblick i just mellanrummen som gör konsten möjlig, både från konstnärer och producenters perspektiv.

Som utomstående känns det närmast otroligt att den här typen av stöd, som **Music and Movement Management** bidragit med, inte finns på en strukturell och konsekvent nivå. Till exempel finns Musikcentrum, Danscentrum, Musikalliansen och Dansalliansen som stöd för frilansande konstnärer inom dessa områden, men stödet där räcker inte till för att stötta upp alla de konstnärer som har professionella verksamheter. Jag lämnar projektet med stor beundran för alla de kompetenser som ryms inom kulturens ramar och som sällan syns eller finansieras. Om landets kulturmål ska kunna uppfyllas behöver vi också skapa rimliga förutsättningar både för dem som skapar konsten och för dem som binder ihop alla trådar hela vägen ut till publiken.

# Referenser


Bornemark, J. (2018). *Det omätbaras renässans : En uppgörelse med pedanternas världsherravälde.* Volante.

CAMP. (2021). *CAMP – CREATIVE AGENT MANAGER PRODUCER – REPORT.* Hämtat från: https://www.apropic.com/camp/

Caust, J. (2021). Sustainability of Artists in Precarious Times; How Arts Producers and Individual Artists Have Adapted during a Pandemic. *Sustainability, 13.* doi:https://doi.org/10.3390/su132413561

EY Consulting. (2021). *Rebuilding Europe – The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis*. GESAC. Hämtat från: https://www.rebuilding-europe.eu

Janssens, J., & Fraioli, M. (2022). *Research Results of Perform Europe.* Brussels: Perform Europe Publication. Hämtat från: https://performeurope.eu/resources

Kulturrådet. (2023). Budgetunderlag 2024–2026. Hämtat från: https://www.kulturradet.se/om-oss/sa-arbetar-vi/sa-styrs-vi/budgetunderlag

Lundén, B., & Ahlenius, S. (2020). Företagsplanering för konstnärligt yrkesverksamma. Stockholm: Konstnärsnämnden. Hämtat från: https://www.konstnarsnamnden.se/konstnarsguiden/foretagande/vanliga-former-for-foretagande

McGrath, A. (2021). *Dance Think Tanks Report.* Queen's University Belfast. Belfast: Dance Ireland. Hämtat från: https://www.danceireland.ie/about/news/dancethink-tank-report

Myndigheten för kulturanalys. (2021). *Så fri är konsten. Den kulturpolitiska styrningens påverkan på den konstnärliga friheten. Rapport 2021:1.* Myndigheten för kulturanalys. Hämtat från: https://kulturanalys.se/publikation/sa-fri-ar-konsten

Norée, C., Fee, A., & Larsson, M. (2021). *Dansplan Sverige – en uppmaning att skapa hållbara strukturer för danskonsten i hela landet.* Danscentrum Sverige, Dansnät Sverige, Riksteatern. Hämtat från: https://www.danscentrum.se/dansplan-sverige

Pekkarinen, J., Siltanen, K., & Virkkala, M. (2022). *Reconstruction of the arts sector: Roadmap for a sustainable future.* Helsinki: Uniarts Helsinki.

Rasmussen, S. (2023). *Ta hand om dig.* Stockholm: Scensverige.

SOU 2021:77. (2021). *Från kris till kraft. Återstart för kulturen. Betänkande av utredningen Återstart till kulturen.* Stockholm: Regeringskansliet. Hämtat från: https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2021/09/sou-202177

SOU 2022:44. (2022). *Kreativa Sverige! Nationell strategi för främjande av hållbar utveckling för företag i kulturella och kreativa branscher.* Stockholm: Regeringskansliet. Hämtat från: https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2022/08/sou-2022_44

Stockholms konstnärliga högskola. (2023). *Scenkonst - Kandidat.* Hämtat från: Uniarts.se: https://www.uniarts.se/utbildningar/kandidatprogram/scenkonst-kandidat

Studentum. (2023). *E-kunskap Manager/Agent*. Hämtat från: Studentum.se: https://www.studentum.se/skola/e-kunskap/manager-agent-1623428

# Bilaga: Utdrag ur Nordberg Movements slutrapportering till Kulturrådet

**Genomförande**
Följande delar ligger som arbetsområden inom projektet. Procentsiffran visar hur många % av alla deltagare har arbetat med arbetsområden:

**Kommunikation**
Workshop för att ta fram specifika kommunikationsmål | 7 konstnärer (41 %)
Medieträning | 3 konstnärer (18%)
Formulera texter om sin verksamhet | 14 konstnärer (82%)
Stöd i kommunikationsarbetet | 11 konstnärer (65%)
Matcha målgrupp med kanaler | 8 konstnärer (47%)
Granska texter och översätta till engelska | 15 konstnärer (88%)
Kommunikationsplan | 4 konstnärer (24%)

**Nätverkande**
Inventera möjliga spelställen | 15 konstnärer (88%)
Lägga plan för nätverkande | 5 konstnärer (29%)
Coachning i nätverkande och representera konstnärerna | 7 konstnärer (41 %)
Uppsökande kontakter med arrangörer | 12 konstnärer (71 %)
Delta i festivaler, mässor med konstnärerna och utan dem | 13 konstnärer (76%)
Fieldtrips -II- | 4 konstnärer (24%)
Nätverkande | 12 konstnärer (71 %)

**Samarbeten**
Förmedla kontakter till nya samarbetspartners | 12 konstnärer (71 %)
Bollplank inför potentiella samarbeten | 16 konstnärer (94%)

**Ekonomi**
Ta fram gager / kostnadsbilder för projekt | 10 konstnärer (59%)
Budgetering | 11 konstnärer (65%)
Sätta ekonomiska mål | 10 konstnärer (59%)
Planera ansökningsprocesser, offentlig finansering | 17 konstnärer (100%)
Bollplank gällande konstnärernas hela ekonomi | 10 konstnärer (59%)

**Omhändertagande av arrangörer vid bokningar/visningar**
Inbjudningar till potentiella arrangörer | 13 konstnärer (76%)
Kommunikation kring speldatum till omvärlden, svenska och internationella kontakter | 11 konstnärer (65%)
Använda bokningar för att få fler bokningar | 9 konstnärer (53%)

**Inför bokningar**

Ta fram riders | 1 konstnär (6%)

Ta fram tekniska ramar för en produktion/konsert/ett projekt | 1 konstnär (6%)

Avgränsningar och konsekvensanalyser av beslut kring teknik och omfattning | 1 konstnär (6%)

Kommunikation kring teknik och krav i förhandlingar | 1 konstnär (6%)

**Avtals- och rättighetsfrågor**

Bollplank inför förhandlingar | 11 konstnärer (65%)

Hjälpa till med avtalsmallar | 6 konstnärer (35%)

Policys för bl.a. arbetsmiljö | 2 konstnärer (12%)

Kontrollera att alla rättighetsintäkter kommer in | 3 konstnärer (18%)

Avtals- och rättighetsfrågor | 8 konstnärer (47%)

**Nya intäktskällor**

Bollplank i att utveckla nya koncept som går att ta betalt för | 7 konstnärer (41 %)

Söka upp nya möjligheter i nya format t.ex. film, tv, reklam och dataspel | 5 konstnärer (29%)

**Siffror**

Antal kontakter tagna: 4016

Antal återkoppling med kontakter som konstnären hade sedan tidigare, men som varit del av projektet: 399

Antal finansierinsinsatser (i form av ansökningar): 86

Antal konserter/föreställningar/spelningar som hållits eller genererats: 426

Antal projekt (annat än konserter/föreställningar, t.ex. en bok eller föreställningar som inte ännu har några speldatum) som genomförts eller påbörjats: 42

# Projektdeltagare

**Konstnärer**

**Musik:**
Ann Rosén
Jukka Rintamäki
Maria W Horn
Aurelia Dey
Daniel Karlsson
VAZ (Cecilia Vaz och Jenny Vaz)
Lisa Ullén
Axel “Jaded Jane” Olsson

**Dans:**
Maria Naidu
Joanna Holewa Chrona
Johanssons Pelargoner & Dans (Annica Styrke och Karin Wiklund)
Sindri Runudde
BamBam Frost
Robin Jonsson
Anna Öberg
Mari Carrasco
OR/ELLER (Anja Arnquist och Madeleine Lindh)

**Producenter**
Magnus Palmquist Lunay, *producent musik*
Minna Fagerstedt, *producent och internationella/nationella relationer musik*
Elisabet Widlund Fornelius, *producent musik*
Magnus Nordberg, *producent dans*
Lina Dahlgren, *producent dans*
Frida Grassman, producent dans
Maria Lindeberg, *producent dans*
Johanna Widlund Crisman, *producent dans*
Julianna Viðarsdottir, *producent dans*

**Övriga medarbetare**
Marie Proffit, *internationella relationer*
Christel Molin, *nationella relationer*
Julianna Viðarsdottir, *internationella och nationella relationer*
Johanna Widlund Crisman, *kommunikation*
Anne Koutonen, *producent, administration*
Gisela Abrante, *ekonomi*

**Ledning**
Magnus Nordberg, *VD*
Elisabet Widlund Fornelius, *verksamhetschef och projektledare*