

Sofia Rasmussen

# TA HAND OM DIG

En rapport om psykisk hälsa  
och självledarskap inom  
scenkonsten.

Scensverige är en medlemsorganisation som verkar för att främja den svenska scenkonstens utveckling och utöka de internationella relationerna genom samarbete och idéutbyte, samt genom att sprida kunskap och information inom scenkonsten. Medlemmar är de flesta i landet som arbetar professionellt med scenkonst - institutioner, fria producenter, nationalscener, fackförbund, arbetsgivarorganisationer, centrumbildningar, allianser och konstnärliga högskolor. Scensverige är svenskt center i International Theatre Institute (ITI), en icke-statlig organisation med närmare 100 nationella centra i hela världen, grundad av Unesco 1949.

Projektet "Ta hand om dig!" är genomfört under 2022 och 2023 med projektbidrag för branschfrämjande insatser efter pandemin, från Kulturrådet.

Förutom denna rapport har Scensverige inom projektet arrangerat föreläsningar i bl a stresshantering, självledarskap, minoritetsstress, konflikthantering, NPF-diagnoser på scen och sorgbearbetning efter pandemin. Tillfällena har varit i anslutning till rådsmöte i Göteborg och Scenkonstbiennalerna i Västerås och Stockholm.

Vi tackar Kulturrådet för förtroendet och möjligheten.

# **TA HAND OM DIG**

Sofia Rasmussen

---

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Förteckning över de intervjuade personernas yrkesroller .....                               | 9  |
| Definitioner och avgränsningar .....                                                        | 10 |
| Psykisk ohälsa inom scenkonsten — nedslag i forskningen .....                               | 13 |
| Vad skapar ohälsa inom scenkonsten? .....                                                   | 18 |
| Strategier för att upprätthålla balans och välmående i arbetslivet<br>inom scenkonsten..... | 27 |
| Självledarskapets beståndsdelar.....                                                        | 32 |
| Redskap för att leda sig själv inom scenkonsten.....                                        | 35 |
| Ledarskapet som främjar hållbarhet inom scenkonsten .....                                   | 42 |
| Författarens slutord .....                                                                  | 50 |

---

# FÖRORD

Som frilansande skådespelare, översättare och projektledare under hela mitt yrkesliv har jag arbetat på ett 40-tal arbetsplatser, såväl institutioner som fria, privatteatrar, TV och film. Fram tills för några år sedan har jag aldrig hört någon prata om psykisk hälsa eller välmående, än mindre har någon frågat om hur jag mår eller upplever arbetsmiljön. Jag har knappt ställt den frågan till mig själv, fokus har legat på att hitta strategier för att det ska bli bättre i nästa produktion. Det finns djupt rotade uppfattningar om vad en konstnär ska tåla. Utsattheten och därmed anpassningen är stor, det är norm med prestationsångest, stress och självmedicinering. De flesta av oss har också varit med i produktioner där en medarbetares psykiska instabilitet eller lynnighet format hela perioden, eller att det råder en kollektiv oro över hur en kollega mår, men det är känsligt att ta upp det.

Nu när vi upplevt den kraftfulla #metoo-rörelsen är det dags att ta ytterligare steg mot en medveten bransch. Jag ville initiera en satsning på en kartläggning över hur yrkesverksamma just nu upplever arbetslivet och vilka strategier för självomhändertagande och välmående som används eller skulle kunna användas. Av Kulturrådet fick Scensverige bidrag för att genomföra projektet, om ett ämne som naturligtvis är oändligt mycket större än ett tidsbegränsat projekt.

Vi ser detta som ett steg i ett långsiktigt arbete som vi alla i branschen behöver göra. Här börjar vi med att fokusera på hur vi kan jobba med reflektion, självledarskap och vikten av att ta sig tid att utvärdera av vad som känts bra och inte bra. Oavsett skede i yrket behöver vi, var och en såväl som tillsammans med kollegor, formulera våra behov och skapa grunderna för ett hållbart arbetsliv, som ju också handlar om att bevara sin lust, känna inspiration och njuta av de tillfälliga familjer och oslagbara energier som uppstår när en grupp blir sammansvetsad.

Vår förhoppning är att denna rapport blir ett startskott för att öka medvetenheten i branschen. Den kan utgöra grunden för hur vi i ett senare steg vill arbeta för att förändra strukturer och normer. Psykisk hälsa är hälsa, vi hoppas att denna läsning skapar nya reflektioner och tändar nya insikter.



Ulricha Johnson,  
Verksamhetschef Scensverige

---

# OM RAPPORTEN

Den här rapporten bygger på nitton djupintervjuer med yrkesutövare inom scenkonsten. De intervjuade personerna har rekryterats genom information om projektet via Scensveriges nyhetsbrev, nätverk och sociala medier. Av de intervjuade är tolv kvinnor och sju män och de representerar personer ur alla åldersgrupper. De intervjuade bor i olika delar av Sverige och är verk-samma inom både scenkonstinstitutioner och fria grupper. Några av de intervjuade har själva drabbats av psykisk ohälsa, merparten har inte det. Vissa arbetar som ledare, andra inte. Bland de intervjuade är nio fast anställda och tio är frilansare. Alla intervjupersoner är anonyma i rapporten. På nästa sida finns en förteckning av yrkesroller.

Intervjuerna har kretsat kring frågor som rör självomsorg och självledarskap i yrkeslivet. Vi har frågat om problem och utmaningar i arbetslivet idag och om strategier för att må bra och för att leda sig själv. Syftet med djupintervjuerna var att få en djup förståelse för vilka strategier som fungerar för olika personer och vad som utmärker scenkonsten från andra branscher.

Utöver djupintervjuerna har vi genomfört ett strukturerat fokusgruppsamtal med skådespelarstudenter på Högskolan för scen och musik, Göteborgs Universitet. Syftet med fokusgruppen var att skapa en djupare förståelse för studenters förväntningar och eventuella farhågor inför det kommande arbetslivet. Hur ser de på möjligheterna till psykiskt välmående i det yrke de har valt att utbildat sig till? Vilka är deras strategier för att leda sig själva och hålla ett helt arbetsliv i yrket? Fokusgruppen bestod av åtta studenter i årskurs tre. Resultaten har integrerats i analysen i rapporten och studenterna är anonyma. Samtliga citat utan avsändare i rapporten är hämtade från de nitton djupintervjuerna eller från fokusgruppsamtalet.

Utöver detta bygger rapporten på en forsknings- och litteraturöversikt inom området självledarskap, psykisk ohälsa inom kulturella och kreativa yrken samt forskning om arbetsmarknadens utveckling och ledarskap. Djupintervjuer har genomförts av Sofia Rasmussen, vd Rasmussen Analys, som också är författare till rapporten.

---

# FÖRTECKNING ÖVER DE INTERVJUADE PERSONERNAS YRKESROLLER

1. Dansare, koreograf, producent
2. Scenograf, kostymdesigner
3. Dansare, koreograf
4. Skådespelare
5. Producent
6. Producent, verksamhetsledare
7. Skådespelare, regissör
8. Konstnärlig ledare, regissör, skådespelare
9. Dramaturg, skådespelare
10. Inspicient
11. Avdelningschef
12. Operasångare
13. Dramatiker, dramaturg
14. Skådespelare, musiker, kompositör
15. Musikalartist, skådespelare
16. Teknisk producent, konsult
17. Adjunkt, ljussättare
18. Dramaturg, producent
19. Avdelningschef

---

# DEFINITIONER OCH AVGRÄNSNINGAR

## Psykisk ohälsa, psykiska besvär och psykisk sjukdom

I den inledande forskningsöversikten gör vi nedslag i olika studier som ringar in psykisk ohälsa inom kulturella och kreativa yrken och det är av vikt att förstå distinktionen mellan psykisk ohälsa, psykiska besvär, psykisk sjukdom samt begreppet hållbart arbetsliv.

- **Psykiska besvär:** består i huvudsak av självrapporterade emotionella och kognitiva symtom
- **Psykisk sjukdom:** är tillstånd där olika symtom tillsammans uppfyller kriterierna för en diagnos
- **Neuropsykiatriska funktionsnedsättningar (NPF)** är ett samlingsbegrepp för olika biologiska variationer kopplade till hur hjärnan arbetar och fungerar. I begreppet NPF ryms t ex diagnoserna ADHD, autismspektrumtillstånd, tvångs- syndrom, tics och Tourettes syndrom. Personer med neuropsykiatriska diagnoser drabbas oftare av psykisk ohälsa än neurotypiska personer
- **Psykisk ohälsa:** övergripande benämning som innefattar olika former av psykiska besvär men även kliniskt definierade sjukdomstillstånd
- **Psykisk hälsa:** WHO beskriver psykisk ohälsa som ”ett tillstånd av psykiskt välbefinnande där varje individ kan förverkliga sina egna möjligheter, klara av vanliga påfrestningar, arbeta produktivt och bidra till det samhälle som hen lever i. Psykisk hälsa är alltså inte detsamma som frånvaron av psykisk sjukdom”.<sup>1</sup>
- **Hållbart arbetsliv:** Att rätt förutsättningar finns för att en individ ska ha möjlighet att arbeta ett helt arbetsliv.

---

1. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

## Självomsorg, självmedkänsla och självledarskap

**Självomsorg** kan sägas vara det omhändertagande man ger sig själv för att behålla och/eller förbättra sitt liv och sin psykiska och fysiska hälsa.

**Självmedkänsla** är en översättning från engelskans "self-compassion" och handlar om förmågan att bemöta sig själv med en kärleksfull inställning istället för att fastna i självkritiska och negativa tankar om sig själv. Denna förmåga kan enligt teoribildningen övas upp. Sofia Viotti är legitimerad psykolog och författare av böcker som handlar om självmedkänsla. Hon skriver:

*"Medkänsla missuppfattas ibland som något som enbart handlar om värme och kärlek och att sträva efter ett ideal där vi ständigt ska känna oss harmoniska. Så är det inte, det är att undvika livet. Medkänsla innebär att våga möta livet precis som det är. Det innebär att ta emot allt som händer i livet och inte blunda för det svåra. Livet är inte lätt, men vi kan hitta hjälpsamma sätt att ta hand om oss själva."*<sup>2</sup>

**Självledarskap** är förmågan att fatta självständiga beslut om arbetets utformning och utförande. Begreppet inbegriper även en strävan efter att fördjupa sin självkänedom samt en medvetenhet om var man är på väg och varför. En mer utförlig diskussion om begreppet och dess beståndsdelar finns att läsa längre fram i rapporten.

## Att fokusera på individen

I den här rapporten diskuteras självledarskap och självomsorg. Den riktar med andra ord ett fokus på individen. Den tar inte ställning till vad som borde göras på strukturell nivå, vilket också är en mycket viktig diskussion.

Viktigt att komma ihåg är att den ena diskussionen inte utesluter den andra. Ambitionen med rapporten är inte att placera hela ansvaret för psykisk hälsa och hållbart arbetsliv på den enskilda individen. Men med rapporten vill vi inspirera till och sprida kunskap om de verktyg som finns för självledarskap och självomsorg.

Självomsorg handlar om att ta hand om sig själv i relation till verkligheten i varje given stund. Det betyder inte att man nödvändigtvis gillar verkligheten – till exempel den otrygga arbetsmarknaden, den hårda konkurrensen, de ojämna maktförhållandena eller de trögföränderliga strukturerna som många vittnar om. Det handlar inte om att ge upp eller att bara "finna sig" i en struktur som är problematisk, men alla dessa aspekter av verkligheten behöver vi förhålla oss till när vi utövar självledarskap. Att göra det kommer förmodligen att ge upphov till komplexa känslor. Självomsorg handlar bland

---

2. Sofia Viotti, *Att utveckla självmedkänsla och främja psykisk hälsa utifrån compassionfokuserad terapi*. <https://www.sofiaviotti.com/ovningar-i-sjalfvmedkansla>

annat om att ta hand om alla känslor som verkligheten väcker. Att lyssna på dem och ta dem på allvar. Att inte undvika obehag, utan att möta verkligheten precis så som den är.

Parallellt med att vi utövar självledarskap och självomsorg kan vi också arbeta för att förändra de strukturella aspekter av verkligheten som vi tycker minskar möjligheterna till psykisk hälsa och välmående. Att medverka i den offentliga debatten, att påverka den egna arbetsplatsen, att lyfta frågor med en chef eller med en HR-funktion, att engagera sig fackligt, att skapa opinion – det finns många sätt att engagera sig för att skapa positiv förändring. Den här rapporten fokuserar dock inte på dessa frågor.

---

# PSYKISK OHÄLSA INOM SCENKONSTEN — NEDSLAG I FORSKNINGEN

## Studier vittnar om ett allvarligt läge inom kreativa branscher

Hur ser det då ut med den psykiska hälsan inom scenkonsten? Vi ska nu ta en närmare titt på två internationella studier som undersökt den psykiska ohälsan bland personer verksamma inom scenkonst, underhållningsindustrin och film/streaming. Det är viktigt att komma ihåg att dessa studier påverkas av de lokala förhållanden och den arbetslagstiftning som gäller i det aktuella landet och resultaten kan av dessa anledningar skilja sig från hur det ser ut i svenska förhållanden.

### Australisk studie visar på stora problem med psykisk ohälsa

En omfattande australisk studie från Victoria University visade att personer som är verksamma inom kreativa yrken och inom underhållningsindustrin<sup>3</sup> lider av psykiska besvär i betydligt högre utsträckning än inom den australiska befolkningen i stort. Forskarna baserar slutsatserna på enkätsvar från över 2 400 respondenter, varav 50 procent var verksamma inom scenkonsten, samt på 36 djupintervjuer. Resultaten blottar ett extremt allvarligt läge inom dessa branscher. Till exempel uppger hela 44 procent av respondenterna att de har måttliga till svåra ångestsymtom, vilket kan jämföras med endast 3,7 procent bland befolkningen i stort. Även depression, alkoholanvändning och droganvändning av icke-medicinska skäl är på betydligt högre nivåer jämfört med befolkningen i stort.

De kanske mest oroväckande resultaten i undersökningen gäller suicidalitet. Bland respondenterna i undersökningen är det sex gånger så vanligt med självmordstankar, fyra gånger så vanligt med självmordsplanering och dubbelt så vanligt med självmordsförsök jämfört med befolkningen i stort.

Resultaten visar vidare på omfattande sömnstörningar och utmaningar med att vårda sociala relationer, både inom den privata och professionella sfären. Orsakerna var främst de obekväma arbetstiderna. Majoriteten av respondenterna upplevde en stark oro för att inte hinna med att vårda sina sociala liv. Samtidigt upplevde dock många att det fanns ett starkt supportsystem bland familj och vänner.

---

3. Julie van den Eynde, Adrian Fischer & Chris Sonn (2016), *Working in the Australian Entertainment Industry: Final Report*. Australia: Victoria University.

Det som hindrar yrkesutövare från att söka hjälp med sina besvär är framför allt att deras psykiska ohälsa då skulle bli känd och därmed öka svårigheterna att få nya jobb.

### **Brittisk studie om filmindustrin blottar ohälsosamma strukturer**

Liknande resultat kan vi se i den brittiska rapporten *The Looking Glass* från 2020 som baserats på en studie med 9 399 respondenter inom film- och TV-industrin. Till exempel visar resultaten att 87 procent av respondenterna hade upplevt psykiska problem någon gång i livet jämfört med 65 procent av befolkningen i stort. 24 procent av de tillfrågade hade medvetet skadat sig själva. Motsvarande andel i befolkningen var 7 procent. Mer än hälften av respondenterna hade haft självmordstankar, jämfört med 20 procent i befolkningen i stort.

Studien visar att arbetsförhållandena inom branschen påverkade arbetarnas välbefinnande avsevärt.

Arbetet beskrivs som intensivt och arbetsdagarna extremt långa. En av åtta yrkesverksamma arbetar mer än 60 timmar i veckan, vilket kan jämföras med det nationella genomsnittet där det enbart en av femtio arbetar mer än 60 timmar i veckan.

## **Kopplingen mellan kreativitet och psykisk ohälsa**

*“I became insane, with long intervals of horrible sanity.”*

Det berömda citatet av den amerikanska poeten Edgar Allan Poe från 1848 riktar ljuset mot en diskussion som varit levande inom kulturen under lång tid.

Att kreativitet under så lång tid förknippats med psykisk ohälsa kan delvis bero på att kreativt skapande förutsätter ett stort mått av lekfullhet och ett frigjort kognitivt tillstånd som bara kan komma till stånd när vi vågar öppna upp för intuition. När vi har modet att koppla bort konventioner, när vi kan frigöra oss från prestationskrav och andra människors förväntningar kan vi också komma åt det fria tillstånd som krävs för skapande. Men för att lyckas med det behöver vi vara mer öppna för en inre värld bortom rationalitet.

### **Svensk studie om koppling mellan psykisk sjukdom och kreativa yrken**

Fram tills nyligen har de studier som undersökt sambandet mellan psykisk sjukdom och kreativitet kritiserats för att utgå ifrån alldeles för små urval, men år 2016 presenterade forskare på Karolinska Institutet (KI) en unik studie. Forskarna undersökte registerdata från drygt en miljon svenskar med psykiatriska diagnoser (inhämtade från sjukvårdsregister), och alla deras släktingar. Patientgruppen jämfördes därefter med personer folkbokförda i Sverige efter 1961 och som var utan diagnos. Genom folkbokföringsregistret kunde forskarna även få forskningsunderlag om släktingar till patienter med

psykisk ohälsa eftersom information om släktskap, släktingars yrke samt kontakt med sjukvården finns tillgänglig i registren.<sup>4</sup>

Resultaten visade att personerna med kreativa arbeten<sup>5</sup> inte var mer benägna att drabbas av psykisk sjukdom, med undantag för författare, som är något överrepresenterade med diagnoserna schizofreni och bipolär sjukdom. Däremot fann forskarna att personer med kreativa yrken i högre utsträckning har nära familjemedlemmar med psykisk sjukdom. I synnerhet var föräldrar, syskon och barn till schizofrena och bipolära patienter överrepresenterade inom kreativa yrken för att dessa personer enligt forskarna bär på anlagen men inte har utvecklat sjukdomen, vilket gör att de oftare kan utnyttja sin kreativitet på ett mer fördelaktigt och jämnt sätt i sina yrkesliv.

KI-forskarna beskriver det som en uppochnedvänd U-kurva där kreativiteten ökar allteftersom du stiger mot toppen av kurvan. Jämvikten på toppen av kurvan kallar de för ett ekvilibrium. När du passerat toppen minskar den kreativa förmågan eftersom du är mer sjuk än frisk och behöver kämpa med att hantera normala utmaningar i vardagen. Istället för att kreativiteten ökar, blir istället lidandet allt starkare och din förmåga att vara produktiv och skapande allt svagare.<sup>6</sup>

## Scenkonstens arbetsmarknad och dess särdrag

*”Jag vet att de som har bränt ut sig eller blivit sjuka på olika sätt, de stöts bort från branschen. Det finns en rädsla för psykisk ohälsa i branschen. Min krasch har lett till att jag inte blir lika tillfrågad som skådespelare. Det finns en rädsla att ta in någon som tidigare kraschat mitt i ett projekt.”*

I citatet ovan berättar en frilansande skådespelare om svårigheterna med att vara öppen med psykisk ohälsa på en arbetsmarknad där frilansande är norm. En svårighet som även bekräftades av den australiska studien ovan. Om du är öppen med din psykiska ohälsa är risken att du blir mindre attraktiv för framtida uppdrag. Tidsramar och budgetar är snäva och det finns ofta inget utrymme för att hantera ohälsa och sjukdom under den korta period som leder fram till premiär. Detta är bara en av effekterna av att jobba inom en arbetsmarknad som är otrygg och uppdragsbaserad. Men det finns även andra karaktärsdrag som gör att arbetsmarknaden för professionella inom scenkonsten utmärker sig på olika sätt.

---

4. Kyaga Simon, Jonas Mattsson. (2022). *Ekvilibrium – Om sambandet mellan kreativitet och galenskap*. Natur & Kultur

5. De yrkeskategorier som inkluderades i kreativa yrken var konstnärliga yrken, t.ex. scenkonstnärer, bildkonstnärer, musiker, författare mfl. Även forskare inom den akademiska världen räknades som kreativa yrken och inkluderades i kategorin vetenskapligt arbete.

6. Kyaga Simon, Jonas Mattsson. (2022). *Ekvilibrium – Om sambandet mellan kreativitet och galenskap*. Natur & Kultur

## Kreativt och konstnärligt arbete ställer komplexa krav

Kreativiteten är ett mångfacetterat begrepp som omfattar både en förmåga och en egenskap hos människor. Arbete och arbetssysslor kan självklart vara mer eller mindre kreativa. Få skulle invända mot att beskriva scenkonsten som en mycket kreativ bransch. Inom forskningen talas det om olika funktioner för kreativitet, varav två huvudsakliga är att skapa nytta genom nya lösningar samt att skapa uttryck. Till konstnärliga yrken associeras kreativitet till den senare funktionen – nämligen individers subjektiva uttryck. Genom konstnärlig gestaltning kan mening och ”nytta” skapas på en mängd olika sätt och själva den kreativa handlingen är meningsskapande i sig.<sup>7</sup>

Till skillnad från till exempel arbete inom industri och tillverkning finns det sällan givna mallar för hur arbetet ska genomföras i kreativa yrken, eller hur kvaliteten av olika insatser ska utvärderas och mätas. Istället ligger det inbakat i kreativitetens natur att det är något nytt som behöver skapas, upptäckas eller gestaltas. För kreativa sysslor är det således till stor utsträckning upp till individen själv att skapa de egna arbetsuppgifterna.

Det är generellt sett även svårare att sätta gränser för sitt arbete i kreativa yrken. Arbetet fortsätter som interna processer även under ledighet och det ställer stora krav på individen att själv sätta sina egna gränser för att upprätthålla balans i livet.

En annan aspekt av det konstnärliga kreativa arbetet är att det skiljer sig åt från annat kreativt arbete inom till exempel forskning eller innovation inom företag. Forskare menar att konstnären i högre utsträckning använder sitt känsloliv och sin fantasi för skapandet. Det kreativa inslaget inom konstnärliga arbeten är därför mer känslomässigt krävande, vilket kan öppna upp för en sårbarhet. Det ställer i sin tur högre krav på en djup självkännet hos konstnären och en kapacitet att hårbärgera och ta hand om de känslor som dyker upp.

## Tidsmässig och geografisk gränslöshet

De speciella arbetstiderna som präglar arbetslivet för många som är aktiva inom scenkonsten bidrar till en tidsmässig gränslöshet. Att arbeta när många andra är lediga – till exempel på kvällar och helger – skapar lätt uppluckrade gränser mellan det privata och det professionella. För den stora grupp yrkesutövare som inte har ett tillsvidarekontrakt utan arbetar i tillfälliga projekt krävs det att man parallellt med det konstnärliga arbetet ständigt söker nya uppdrag för att säkra sin framtida ekonomi. Detta eviga sökande efter nya uppdrag skapar lätt en gränslöshet i inställningen till arbetet, där du aldrig riktigt kan slappna av, ägna full uppmärksamhet åt projektet du arbetar i för tillfället eller vara hundra procent ledig när du inte arbetar.

Den geografiska gränslösheten är också påtaglig för många i branschen. De flesta behöver vara öppna för att tacka ja till uppdrag var i landet det än

---

7. Eva Brodin mfl (2014). *Kreativitet – teori och praktik ur psykologiska perspektiv*. Liber AB.

öppnar sig möjligheter. Att turnera eller ha kortare uppdrag på annan ort eller längre tidsbestämda anställningar vid institutioner i en annan stad är också vanliga inslag i branschen.

### **Passion, meningsfullhet och stort engagemang**

*"Det bästa med att arbeta inom scenkonsten är att det är så jävla roligt. Att jobba med scenkonst är en lyx. Man utvecklas själv, man utvecklas tillsammans med andra. Det är underbart. Man får uttrycka sig själv, vilket alla vill. Man lär sig massor kring det material man arbetar med. Man är i gång fysiskt och känslomässigt. En lyx."*

*"Som konstnär har du nära kontakt med ditt inre, det ingår i ditt jobb. Du formulerar dig kring det och använder dig av ditt inre för att gestalta. När det fungerar är det helt fantastiskt. När det blir blockerat kan det dock bli smärtsamt. Det är härligt att det inom scenkonsten finns en jätteresurs med människor som i högsta grad är levande"*

*"Den största fördelen med att arbeta inom scenkonsten är att väldigt många älskar sitt jobb. Väldigt många har valt att jobba där och är glada för att jobba där. Väldigt många är lyckliga och tacksamma i sitt yrkesval."*

Sett till arbetsmarknaden i stort kan medarbetares engagemang vara en fråga som ger upphov till oro hos arbetsgivare. En global undersökning från Gallup visade till exempel att endast 16 procent av svenskarna är engagerade i sina jobb. 73 procent är inte engagerade och 11 procent är aktivt urkopplade. Baserat på vittnesmålen som ligger till grund för den här rapporten kan vi med trygghet konstatera att det här problemet inte är lika vanligt förekommande inom scenkonsten. Möjligheten att få arbeta med det som är ens största passion i livet lyfts av nästan samtliga intervjuade som den främsta fördelen med att arbeta inom scenkonsten. Många beskriver det som ett privilegium att i sin vardag få ha nära till lekfullhet, kreativitet samt ett öppet och utforskande samtalsklimat. Den gemenskap som ofta bildas mellan medarbetarna i scenkonstprojekt kan vara enormt stark och energigivande och inte sällan beskriver medarbetare att de har möjlighet att hamna i ett gemensamt flow som gör att de glömmar tid och rum.

---

# VAD SKAPAR OHÄLSA INOM SCENKONSTEN?

Innan vi går vidare och presenterar konkreta verktyg för att kunna leda sig själv och må bra inom scenkonsten vill vi först måla upp en bild av verkligheten så som den ser ut enligt de som idag är yrkesverksamma i branschen. Vi vände oss till professionella inom scenkonsten med frågan: *Vilka – om några – anser du är de största utmaningarna för scenkonsten när det gäller möjlighet till psykisk hälsa och hållbart arbetsliv?* I svaren utkristalliserar sig ett antal tydliga teman.

## Otrygg arbetsmarknad och frilanskultur

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. Ytterligare en aspekt som kan skapa stress är de ständigt förändrade arbetsmiljöer yrkesutövare ska anpassa sig till. I varje ny produktion förväntas man snabbt finna sin plats i ett nytt team, man får en ny ledare och ska förhålla sig till en arbetsplatskultur.

Som en följd av en otrygg arbetsmarknad skapas en frilanskultur där makt lätt kan missbrukas. Som anställd står man alltid i beroendeförhållande till sin chef, oavsett vilken bransch det gäller, men inom scenkonsten menar många att detta beroendeförhållande är extra påtagligt. Eftersom frilansare vill försäkra sig om att kunna få fler uppdrag även i framtiden kan många välja att inte lyfta fram kritiska synpunkter till ledare och arbetsgivare. Det uppstår ett slags tystnadskultur.

*”Som skådespelare hamnar man i en beroendesituation som är starkare än den man alltid har till en chef. Med tanke på hur osäker arbetsmarknaden är blir beroendeförhållandet mer komplext. Jag tänker att detta är det som har lett fram till den tystnadskultur som har varit starkt rådande.”*

*”Jag jobbar på institutionsteater där det finns en infrastruktur för frågor som gäller psykisk hälsa. Men alla frilansare är som institutionernas östeuropeiska byggarbetare: det är mindre regler, går lite snabbare och blir lite billigare. Institutionerna är skyddade i att frilansare ju frivilligt tackar ja. Men det är de i princip tvingade att göra för att klara sin försörjning.”*

*"Som frilansare ger vi 210% varje gång, du vill få en chans att få ett jobb igen. Det är svårt att sätta gränser. Det finns en rädsla för att vara ärlig eller besvärlig, då kanske man inte får jobb längre fram. Man biter ihop när det kör ihop sig. Man vet att det finns ett slut. I bästa fall finns en avstämning i slutet av projektet"*  
*"De som inte står på scenen men som är en del av produktionerna: regissörer, scenografer, ljussättare med flera – de har inget forum inom teaterns väggar att lyfta olika problem. Är du kontraktsanställd eller fast anställd har du företagshälsovård, då kommer man lättare till tals. Det finns ett litet dilemma för alla frilansare som inte har ett skyddsnät och som dessutom är mycket pressade."*

## Hierarkier och trögrörliga strukturer

Många yrkesutövare inom scenkonsten beskriver projekten och arbetsplatserna de är verksamma inom som hierarkiska och med svårjobbade strukturer. Hierarkiskt strukturerade arbetsplatser har en beslutskedja där instruktioner i regel förmedlas uppifrån och ned. Fördelen är att det kan bidra till tydlighet, både kring vilka som har mest makt och därmed mest ansvar, samt vem man ska vända sig till när man vill bidra, påverka eller framföra synpunkter. I en platt struktur är makten jämnt fördelad och kulturen präglas ofta av en mer demokratisk anda. Å andra sidan kan en platt struktur leda till otydlighet kring ansvars- och maktfördelning.

Forskningen visar att det finns tydliga nackdelar med strikt hierarkiska strukturer. Stressen av att tillhöra hierarkier kopplas i studier till en större andel sjuka medarbetare. En studie från Karolinska Institutet med över 3 000 medarbetare visade att ju lägre rang någon har i en arbetsplatshierarki, desto högre är risken för hjärt- och kärlsjukdomar och även till hjärtinfarkt.<sup>8</sup> I en sådan hierarki ställs höga krav på ett lyhört och ödmjukt ledarskap så att människor längre ned i hierarkin också känner sig delaktiga och schysst behandlade. För att ett sådant ledarskap ska vara möjligt måste det finnas tid och förutsättningar för ledare att ägna sig åt själva ledarskapet av människor. På den punkten menar många att det brister.

*"Fortfarande finns det på teatern en organisation som är väldigt hierarkisk. Mycket som hänger på chefen. Och varje produktion är hierarkisk med regissören som har makt att bestämma saker. Det är lätt att missbruka den makten. Samtidigt finns inget annat sätt att organisera i produktioner. Regissörer bör ha makt över konstverket. Men då behöver de involvera andra i en vision och få alla att känna att de kan bidra."*

---

8. Nyberg, A. (2009). *The Impact of Managerial Leadership On Stress and Health Among Employees*. Department of Public Health Sciences. Karolinska Institutet.

*"Teater är enormt hierarkiskt. Det sitter i väggarna på vissa institutioner mer än någon annanstans. Det märks i vem som får uttala sig i rummet. Vem pratar? Det borde vara mer tillåtande. Även om det är hierarkiskt så ska det vara likvärdigt. Det är så tydligt vem som bestämmer. Säger regissören det, så är det det som gäller. Punkt. En gång var jag delaktig i inspelningen av en film. Det var så fruktansvärt förvirrande att fotografen hela tiden hade saker att säga och fick bestämma. Vi lyssnade på fel person."*

## Ledarskapet står inte i fokus

Det finns flera olika formella och informella ledarroller inom scenkonsten. En allmän mening bland många yrkesprofessionella är att ledarskapet alltför sällan står i centrum. Problemet är att ledare inte först och främst identifierar sig som ledare utan som konstnärer, vilket kan få som följd att ledare inte förstår vilken makt de faktiskt har.

I en organisation där ledarskapet tas på allvar finns det ett fokus på att utveckla ledarhantverket i sig. Det säkerställs att ledaren har rätt förutsättningar för uppdraget. Uppdraget är tydligt och ledaren får tydlig information om förväntningar. Ledaren är själv intresserad av att ta emot feedback på sitt eget ledarskap och det finns en förståelse för vilken maktposition man har som ledare. Inom scenkonsten är det ofta de här aspekterna som blir åsidosatta, enligt yrkesutövarna.

*"En del ledare ser inte sig själva huvudsakligen som ledare utan som konstnärer. Regissörer har inte officiellt en chefstitel och blir inte rekryterade som chefer utan för sina konstnärliga ambitioner. Vi måste se till att regissörer förstår att de har ett ansvar för rummet. Hur mycket de än tycker att de ska ha en platt process så är alla lyhörda för vad regissören sätter för spelregler. Det är med regissören som det dagliga arbetet i rummet sker. Där finns det en utmaning att se till att regissörer tar det ansvarat. Att de är nyfikna på ledarskapet i sig och att det leder till en bättre process."*

## Stress och snäva deadlines

Man kan inte skjuta på premiärer. Inte heller på bidragsansökningar. Att arbeta mot tydliga deadlines är en del av att arbeta inom scenkonsten. Ett premiärdatum sätts och allting förväntas vara klart till dess, ibland till vilket pris som helst. Om det under den begränsade repetitionsperioden uppstår konflikter eller inträffar någon annan sorts problematik kan det vara svårt att hinna göra något åt det under den korta tid man arbetar tillsammans.

Många upplever att de fastnar i virvelvinden, på gott och på ont. Alla arbetar ju mot ett gemensamt mål, vilket i sin tur skapar ett fokus som kan vara härligt att befinna sig i, en produktivitet och gemenskap som kan lyfta individerna och skapa en känsla av "flow". Samtidigt kan mycket annat i livet

försakas när det är en vecka till premiär och det finns en risk att tidsbristen leder till att ledarskapet inte hinner att gå på djupet med till exempel en konflikthantering. Det kan upplevas som att det inte finns utrymme för individer att bli sjuka eller att "krascha". Eftersom projektet ofta involverar många som arbetar på frilansbasis blir det också svårt att hitta tiden till att påverka den långsiktiga kulturen i den organisation man för tillfället arbetar inom. Istället måste man "hitta sin plats i det redan existerande" som en person uttrycker det.

*"Som frilansare måste man vara supersnabb för att läsa av kulturen på en specifik teater. Man gör allt för att anpassa sig i den, för man hinner inte påverka. Man måste hitta sin plats i det redan existerande."*

*"Det som försvårar är att vi har en deadline att förhålla oss till. Oftast aldrig mer än 8 veckor till deadline. Om det under rep-perioden inträffar problematik är det svårt att hinna göra något åt det."*

## Gränslösa beteenden

*"Jag har varit med om processer där koreografen medvetet skapat konflikter i rummet för att det var intressant i den konstnärliga processen och passade in i verket som skulle skapas. Det här var en erkänd koreograf som alla såg upp till. Det manliga geniet. Därför ville ledningen inte se att det pågick, ingen ville berätta att det pågick heller. Man vill inte vara den som blir bortplockad, den som förstör, den som inte får jobb i framtiden."*

*"I vår bransch är det vanligt att en regissör som vill få en skådespelare att göra på ett visst sätt manipulerar skådespelaren så att den gör som regissören vill. Det är mycket bättre att säga rakt ut vad du vill ha. Säg det rakt ut!"*

Många av de intervjuade poängterar att scenkonsten har en lång historia av att acceptera gränslösa beteenden. Den här acceptansen har stundtals motiverats av att konst till stor del handlar om att utmana, att ställa frågor och i viss mån även provocera. Därför har det ibland ansetts ligga i scenkonstens natur att regissörer och koreografer använder redskap som inte skulle accepterats på andra arbetsplatser, verktyg som mer eller mindre pressar skådespelare, dansare och andra scenkonstnärer till den typ av uttryck man är ute efter. Mot bakgrund av det vi redan vet – en otrygg arbetsmarknad där beroendeförhållandet som många professionella yrkesutövare har gentemot ledare är mer komplext – finns risken att professionella inte känt att det har varit möjligt att markera sina gränser eller säga ifrån när det varit nödvändigt.

*"Det finns nog vissa uppfattningar att man på teatern är tillåten att bete sig på ett sätt som inte skulle vara tillåtet i andra branscher. Att folk får komma in på teatern och bete sig i konstens namn. Att det är överordnat hur man får behandla folk. Jag hoppas att den är borta. Vi försöker rensa ut element som bidrar till den kulturen."*

I oktober 2017 hände något exceptionellt. Metoo-upproren blottade plågsamt uppenbara brister i arbetslivet, inte minst inom scenkonsten. Skådespelarna var först ut under hashtaggen #tystnadtagning. Metoo-rörelsen satte ljuset på övergrepp och sexuella trakasserier i arbetslivet. Mellan raderna var det dock lätt att se att det handlade om så mycket mer och att övergreppen var möjliga på grund av tystnadskultur och brister i arbetsmiljö och ledarskap. Metoo blev en milstolpe och rörelsen kom att stärka transparensen inom scenkonsten, särskilt när det gäller maktmissbruk och ledarskap. Många av de intervjuade pekar på att gränslösa beteenden har minskat inom scenkonsten till stor del tack vare Metoo-rörelsen.

## Alla inte lika involverade i den kreativa processen

*"Det handlar mycket om tillit. Vem blir inbjuden och vem inte? Det kreativa teamet: kostymören, scenografen, ljus, sound-designer, tekniker? Det är upp till regissören och det är jätteindividuellt beroende på regissör."*

*"Ständigt dessa nya team och nya arbetsledare. Då behöver man känna sig lyssnad på och känna sig sedd och hörd. Är det inte så blir det ganska snabbt obehagligt och väldigt oklart, och det skapar psykisk ohälsa."*

Något som ofta ställer till det i kreativa processer är att alla medarbetare förväntas bidra till en kreativ vision, samtidigt som det inte alls är säkert att alla får vara med och påverka den kreativa processen. Det här kan skapa en konflikt i människors inre som kan få konsekvenser för hela gruppdynamiken – och det ställer stora krav på ledarskapet. Ledare ställs inför en utmaning att å ena sidan kommunicera en tydlig vision med produktionen, å andra sidan skapa utrymme för alla att vara delaktiga och en kultur där allas röster får plats och blir hörda. Det är stundtals en knepig balansgång där uppgiften blir att hjälpa medarbetare att balansera mellan autonomi och målstyrning. Lyckas man inte med det kan det skapa en grund för stress och ohälsa bland de som upplever att deras röster inte blivit hörda.

*"I de flesta fall när det kommer in en ny regissör med en idé som är ny är det inte alls alla som får vara delaktiga i de här samtalen, eller förstår idén men de förväntas ändå vara delaktiga i att nå målet. Ofta hamnar man i en produktion där man inte alls är lika övertygad om det geniala som regissören är. Men man förväntas delta."*

Alla produktioner är unika och har sin unika process. Olika aktörer har ofta olika förväntningar på hur pass delaktig man ska få vara i de konstnärliga samtalen från början av produktionen. Därför kan det vara svårt att veta vad man kan förvänta sig inför ett nytt projekt. Nyckeln, enligt de som intervjuats, är att tidigt i processen skapa en kultur där lyhördhet och en öppenhet står i fokus. Samtidigt bör alla ha god tillgång till arbetsrelaterad information, känna till visionen och veta vilka gemensamma mål som gruppen gemensamt ska styra mot.

## Obekväma arbetstider och delad dag

Något som kan ligga till grund för ohälsa inom branschen är de obekväma arbetstiderna. Att regelbundet arbeta kvällstid kan göra det svårare för människor att skapa tid för återhämtning och upprätta sociala relationer med personer som arbetar i andra branscher. För föräldrar kan det vara extra tufft att få ihop livet och känna sig tillräcklig. Många nämner dock i våra intervjuer att det här är en sådan aspekt som inte går att ändra med branschen. Vill vi att människor ska ha möjlighet att ta del av scenkonst behöver vi erbjuda det på tider då de är lediga.

Delade dagar – det vill säga att repetera på dagen, vara ledig några timmar för att sedan återgå till arbetet på kvällen – är också vanligt förekommande. För många inom scenkonsten är delad dag en förutsättning för att kunna verka i yrket.

*”Jag har vid några tillfällen arbetat dag och kväll med repetitioner. Då var det upplagt så att jag skulle vara ledig någon timme på eftermiddagen, men det var helt poänglöst. Det blir ingen vila.”*

## Scenskräck och nervositet

Scenskräck och nervositet är ytterligare ett inslag inom scenkonsten som kan leda till ohälsa. Att arbeta mot en tydlig och ofta snäv deadline kan leda till stor nervositet, särskilt om man stöter på problem under processen. Exempel som lyfts av yrkesutövarna är skådespelare som upplever att de inte kommer att hinna lära sig alla repliker i tid, är missnöjda med något i produktionen eller att det finns andra saker som skaver som inte kommer att hinna lösas innan premiär. Det kan ta sig i uttryck i en lågintensiv scenskräck och dålig sömn. Problemet kan ytterligare förvärras av att det ofta är skambelagt och något som man ogärna pratar öppet om.

*”På skådespelarsidan ser vi nervositet och scenskräck. Det är mycket mer utbrett än vad man egentligen pratar om. Det drabbar alla nivåer, både rutinerade och icke-rutinerade. Jag skulle säga att det oftare drabbar skådespelare som jobbat länge. Förväntningarna de har på sig själva, prestationskraven, blir bara högre och högre ju längre de arbetar.”*

## Minoritetsstress och rasism

*”Som rasifierad inom scenkonsten upplever jag sällan att någon kläcker ur sig rasistiska grejer runt fikabordet. Däremot vet jag att många med mina erfarenheter kan uppleva att det finns en ensamhet och osynlighet. Vi som befinner oss utanför normen kan ha svårt att få gehör för det vi säger om psykisk ohälsa, eftersom det alltid har uppfattats som att vi talar i egen sak och vi stämplas lätt som besvärliga människor. Rasdiskrimineringsfrågor är fortfarande så laddade för de flesta. Att ens yppa något om det skulle göra att den berörda chefen tror att man är ute efter honom eller henne. Ingen vill ju vara rasist. Om jag påstår att något rasistiskt har hänt, då är ju den personen rasist och då rasar världen. Eller så är jag en illvillig person som vill komma åt dem. Det krävs en ny generation ledare för att vi ska kunna gå vidare, en perspektivförskjutning där det värsta inte är att bli kallad rasist utan det värsta är att göra något rasistiskt.”*

Det är belagt i forskning att personer som tillhör marginaliserade grupper uppvisar sämre hälsa jämfört med befolkningen i övrigt. En orsak till det är att marginaliserade grupper kan uppleva minoritetsstress, en stress som har sitt ursprung i erfarenheten av att regelbundet ha blivit stereotypt bemött under lång tid. Det kan handla om en oro över att mötas av negativa inställningar som finns mot ens grupp, att utsättas för alltför närgångna frågor eller att utsättas för våld och trakasserier. Då denna utsatthet pågår kontinuerligt över lång tid leder det till ökad vaksamhet och rädsla hos de som utsätts. Många är i ständig beredskap och utvecklar ett slags hyperuppmärksamhet vilket i sin tur skapar stress och i många fall sämre hälsa.<sup>9</sup>

Trots att scenkonsten av de flesta beskrivs som en bransch där samtal och öppenhet välkomnas erfar många att samtal som rör rasism eller diskrimineringsfrågor om till exempel kön, funktionalitet eller sexuell identitet fortfarande är alltför laddade för att lyfta med sin chef. Risken finns att chefen uppfattar sig bli utpekad som okunnig i frågorna eller som rasist. Dessutom föreligger en risk att personen som för fram frågan stämplas som besvärlig och gnällig vilket kan äventyra möjligheten att bli anlitad i framtida projekt.

---

9. Inclusion Academy: Minoritetsstress. Om att förebygga ohälsa på arbetsplatsen.

## Ålderism, utseendefixering och matproblematik

Ålderism är ett tema som diskuteras allt oftare inom arbetsmarknaden som helhet. Varför värdesätter vi inte årsrikedom, erfarenhet och ackumulerad kunskap mer? Diskussionen finns även inom scenkonsten. I våra intervjuer lyftes temat flera gånger och många poängterade att det är svårare att få roller efter att man har fyllt fyrtio, och innan man börjar erbjudas roller som mormor. Kvinnor anses mer utsatta för ålderism än män inom scenkonsten. Det hänger ihop med en utseendefixering som präglar branschen. Många skådespelare och dansare vittnar om en press att vara attraktiv och normsmal.

Inom dansen menar vissa ett det råder ett motsatt förhållande när det gäller ålderism. Det faktum att professionella dansare har en ung genomsnittsalder innebär också en sårbarhet. Dansares ungdom och brist på erfarenhet kan utnyttjas av mer seniora ledare.

*"Inom dansen är alla så unga och kan det finns äldre som verkligen kan utnyttja deras brist på erfarenhet. Facket är ju vi själva, och eftersom dansare har en så kort karriär hinner man inte etablera sig och få en röst. Man kanske börjar engagera sig runt 35 och då har dansarna normalt sett ganska kort tid kvar, jämför med skådespelarna som fortsätter till 60."*

*"Det krävs en annan styrka att stå emot plastikoperationer – som folk gör för att få fler roller. Ju yngre du är desto mer uppdrag – det är en tuff bransch som skådespelare. Det pratar vi inte om. Det är för känsligt!"*

*"Det finns en annan stress bland dansare som ofta kan ta sig uttryck kring matproblematik, det kan jag definitivt säga att jag stöter på. Utöver det har vi även träningshetsen och några problem kring det, man liksom övertränar. Sen finns det ju det här med att man ska vara helt besatt av att allt ska vara nyttigt."*

## Hur kan vi ta hand om oss själva förutsatt att verkligheten ser ut som den gör?

Med tanke på arbetsmarknadens särdrag inom scenkonsten blir det tydligt att det ställs stora krav på yrkesutövare för att lyckas skapa och bibehålla ett hållbart arbetsliv.

Den tidsmässiga, geografiska och ibland emotionella gränslösheten, den otrygga arbetsmarknaden och de kognitivt och fysiskt krävande uppgifterna får konsekvenser. En av dessa är att det till stor del är upp till individen själv att känna till sina egna gränser och att kommunicera dem, att själv förstå sina varningsklockor och att ha förmågan att kommunicera sina behov samt be om hjälp när det behövs. Det är också upp till individen själv att undersöka vilken typ av återhämtning som fungerar bäst.

Samtidigt ser vi i de olika utmaningar som professionella inom scenkonsten själva lyfter som bidragande till ohälsa i branschen att det ibland saknas ett fokus på att utveckla ledarskapet, att det finns en historik av gränslösa beteenden där konst och geni har fått gå före allas välmående samt ett särdrag av svårarbetade strukturer som ytterligare försvårat för yrkesutövare att upprätthålla gränser och bibehålla ett hållbart arbetsliv.

Vi har listat scenkonstens utmaningar kopplade till psykisk hälsa och hållbart arbetsliv och vi har undersökt arbetsmarknadens särdrag inom branschen. En bild av verkligheten har målats upp och nu kvarstår frågan: hur kan vi ta hand om oss själva förutsatt att verkligheten ser ut som den gör? Det ska vi försöka besvara nu.

---

# STRATEGIER FÖR ATT UPPRÄTTHÅLLA BALANS OCH VÄLMÅENDE I ARBETSLIVET INOM SCENKONSTEN

*"I det här yrket – inom teatern – blir man aldrig klar. Det finns hur mycket som helst att göra. Man kan fortsätta för evigt. Därför har jag landat i att om jag inte ska bränna ut mig måste jag ta hand om det själv. Jag måste känna till mina egna varningsklockor och kunna be om hjälp. Jag måste kunna sätta mina egna gränser. Känna igen signalerna, prata med min chef. Man ska tala om vad det är man vill ha hjälp med. Folk älskar att hjälpa människor som säger vad de vill."*

Redan idag är många inom scenkonsten experter på att leda sig själva. Det beror bland annat på de branschspecifika utmaningar och särdrag som diskuterats i den här rapporten, de som tvingar individerna att själva skapa förutsättningar för psykisk hälsa och hållbart arbetsliv. Hur gör då yrkesverksamma inom scenkonsten idag för att värna sitt välmående i arbetslivet? Vilka är deras vanligaste strategier och verktyg för att upprätthålla balans i livet och förebygga ohälsa?

Vi ställde frågan i våra djupintervjuer med yrkesverksamma inom scenkonsten och svaren rymmer en rad aktiviteter och prioriteringar som alla fyller viktiga funktioner.

## Bygg och vårda ditt nätverk

*"Det är avgörande för mig att ha ett nätverk av andra producentkollegor som jag kan bolla saker med. Inte bara kollegor utan folk som är vänner i branschen. Om man enbart pratar med andra arbetsplatskollegor så kanske man inte vågar berätta allt, man har ju lojalitet mot organisationen, men om man har en vän i branschen kan man vara lite öppen. Att dela med mig är min strategi för att hitta lösningar, fokus och energi."*

Att vårda sina sociala relationer, både professionella och privata, hör till en av de viktigaste strategierna för att bibehålla ett välmående enligt de yrkesverksamma inom scenkonsten. Dels lyfter många vikten av det professionella nätverket – där du kan prata ut om arbetsrelaterade saker med andra som är insatta i de speciella förutsättningar som råder inom scenkonsten, dels det privata nätverket med vänner, familj och bekanta. Vänner och bekanta utanför branschen försummas lätt under intensiva repetitionsperioder eller när man börjar närma sig premiär. Många framhåller dock att det är just

detta – att träffa vänner och sysselsätta sig med annat även under de mest intensiva jobbfaserna – som gör att man behåller välmåendet trots stor press. Att prioritera det är inte lätt. I en internationell studie som fokuserade på yrkesverksamma inom kreativa branscher och underhållningsindustrin svarade en majoritet att de upplever en stark oro för att inte hinna vårda sina sociala liv. En huvudsaklig anledning till att man försummade vårdandet av sociala relationer var de obekväma arbetstiderna.<sup>10</sup>

Att yrkesutövarna lyfter nätverk och sociala relationer som en viktig strategi backas även upp av forskningen. Folkhälsomyndigheten lyfter till exempel kvaliteten på det sociala supportsystemet, tillsammans med tillgång till god sömn, som två faktorer som kan öka risken för psykisk ohälsa om de inte finns på plats.<sup>11</sup> Dessutom kan goda relationer förlänga våra liv. Forskning visar nämligen att det som avgör om vi får ett långt liv inte är rikedom, utbildning, gener, klass eller intelligens. Nej, det är kvaliteten på våra relationer med andra människor som avgör. Den pågående hälsostudien Harvard Study of Adult Development startade 1938 och har i 80 år följt 700 män, vilket gör den till en av världens längsta studier av vuxenliv. Utöver långt liv, visar resultaten även att personer med goda och starka sociala relationer får ett bättre skydd mot mental och fysisk försämring samt blir mer framgångsrika och lyckliga.<sup>12</sup> Att som verksam inom scenkonsten försäkra sig om att prioritera relationer, även under extremt hektiska perioder, är med andra ord eftersträfvansvärt.

## Prioritera återhämtning

Att arbeta inom scenkonsten innebär regelbundna perioder av extrem intensitet, press, strikt fokus och prestationsorientering. Det är både lätt att förföras och att förgöras av att gå in i period av sådant fokus och målinriktning. Kopplingarna mellan stress på arbetsplatsen och ohälsa i livet i stort är verkliga och vetenskapligt bekräftade. En kanadensisk studie – i vilken data från nationella, representativa urval ur befolkningen undersökts – visade bland annat att antalet läkarbesök var upp till 26 procent fler för individer som arbetar på arbetsplatser med hög stress och press jämfört med de som arbetar på icke-stressande arbetsplatser (hela arbetsmarknaden).<sup>13</sup> Mot denna bakgrund är det lätt att se varför återhämtning lyfts av så många yrkesverksamma inom scenkonsten. Det handlar om att både ta sig tid för återhämtning och att förstå vilken typ av återhämtning som passar ens egna syften

---

10. Julie van den Eynde, Adrian Fischer & Chris Sonn (2016), *Working in the Australian Entertainment Industry: Final Report*. Australia: Victoria University.

11. Folkhälsomyndigheten (2021). <https://www.folkhalsomyndigheten.se/livsvillkor-levnadsvanor/psykisk-halsa-och-suicidprevention/vad-ar-psykisk-halsa/vad-paverkar-var-psykiska-halsa/>

12. *Harvard Study of Adult Development*: <https://www.adultdevelopmentstudy.org>

13. Sunday Azagba & Mesbah F Sharaf (2011): *Psychosocial working conditions and the utilization of health care services*. Publicerad i: BMC Public Health.

och behov. Återhämtning kan ske med hjälp av en rad olika metoder och aktiviteter, det kan handla om vila, sömn, träning, eget skapande, sociala aktiviteter, att lära sig något nytt eller att ta del av kulturupplevelser. Återhämtning kan också handla om platsen man befinner sig på eller vilka personer man omger sig med eller att man väljer att inte vara kontaktbar under en period. Att förstå vilken typ av återhämtning som är gynnsam för en själv är en färdighet som man behöver öva på under hela yrkeslivet.

*"För att lyckas med återhämtning behöver man våga göra sig otillgänglig när man kommit överens om att man ska vara otillgänglig. Det är jätteviktigt att våga säga: vi får ta det imorgon."*

## God planering är A och O

God planering skapar en möjlighet att kunna slappna av och fokusera på sin uppgift, även under intensiva jobbperioder. Många av de personer vi har intervjuat nämner god planering som en av de viktigaste strategierna för att upprätthålla balans och hälsa i arbetslivet och de har gjort det till en vana att planera för att livet som helhet ska fungera även under intensiva perioder.

*"Jag jobbar mycket med att planera - inte i detalj - men jag vet att det oftast blir hetsigt de två sista veckorna i en rep-period. Då behöver jag uppbackning hemma. Så jag ser till att förbereda för det."*

Vissa nämner även att de ägnar sig åt en mer detaljerad tidsplanering, där tid för reflektion och långsiktig planering förs in i kalendern och där tillräckligt mycket tid avsätts för självomsorg, sociala relationer och träning. Våra viktiga relationer – varav den till oss själva är en av de viktigaste – bör inte få tiden som "blev över". Genom att bestämma sig för att prioritera dessa relationer och självomsorgen bör vi även medvetet avsätta tid och planera för dem, precis som vi planerar våra projekt och jobbuppgifter.

## Ta vara på det positiva med att vara frilansare

För den stora gruppen inom scenkonstbranschen som är frilansare gäller det att inte fastna i ett enahanda fokus på de negativa aspekterna utan njuta av det som är positivt med frilanslivet. Att inte vara knuten till en arbetsplats som förväntar sig att du ska vara på plats åtta timmar varje dag kan vara ett privilegium. I vissa avseenden är du som frilansare kanske mindre fri, men i andra avseenden åtnjuter du större frihet och flexibilitet än andra. Att lära sig nya saker genom att ständigt samarbeta med nya människor, att ha möjlighet att tacka nej till uppdrag om ekonomin tillåter, att få variation när det gäller fysiska platser att arbeta på. Att formulera för sig själv vilka fördelarna är, varför du väljer det här livet och inte något annat kan vara en effektiv metod för att inte fastna i en känsla av misslyckande eller bitterhet.

*"Det är en skräckblandad förtjusning jag känner när jag tänker på alternativet att inte vara frilans. Jag är van vid att kunna ta en ledig måndag, tvätta mitt på dagen. Jag testade en gång att jobba på en designbyrå och vi förväntades vara någonstans nio till fem varje dag och vara kreativa på plats. Det passade inte mig. Det är inte det jag söker som person."*

## Håll igång din fysiska träning

Det råder knappast något tvivel idag om att fysisk aktivitet ökar välmående och förbättrar hälsan. Det finns vetenskapliga belägg för att fysisk aktivitet gör oss mer stresståliga, minskar oro, ökar vår förmåga att fokusera och mycket mer. Inom scenkonsten, och i synnerhet inom dansen, är den fysiska träningen avgörande. Många av de intervjuade lyfter den fysiska träningen som den absolut viktigaste aspekten för att orka med den tunga arbetsbördan under intensiva perioder och för att klara av fysiska och psykiska påfrestningar i arbetet.

## Prioritera sömnen

Majoriteten av de som arbetar inom scenkonsten har perioder av oregelbunden och obekväm arbetstid. Att arbeta med föreställningar inför fysiskt närvarande publik kan vara en aktivitet som får adrenalin att pumpa. Efteråt kan det ta lång tid att varva ned och att bearbeta alla intryck – tid som då ofta tas från sena kvällar och nätter och därmed även påverkar möjligheten till sömn. Forskning visar att otillräcklig sömn över tid kan leda till psykisk ohälsa, såsom ångest och depression, samt till försvagad förmåga att prestera, försämrad koncentrationsförmåga och försämrat korttidsminne. Att verkligen värna om sin sömn och vidta proaktiva åtgärder som underlättar för god sömn är något som många verksamma inom scenkonsten prioriterar.

## Ladda inspirations- och kreativitetskontot

*"Jag värnar om min hälsa genom att ladda på kreativitets- och inspirationskontot under min lediga tid. Kollar filmer, läser böcker, manus. Jag ser till att ta del av annat och det ger mig inspiration."*

Att ta del av annan kultur kan naturligtvis ge nytt syre åt den egna kreativiteten och ladda dig med inspiration men det kan också göra att du förebygger psykisk ohälsa. Kopplingen mellan fysisk träning och hälsa är väletablerad och de allra flesta vet att träning ger bättre hälsa. Något som kanske inte är lika känt men likväl välstuderat och vetenskapligt belagt är de enorma hälsoeffekter som både kulturkonsumtion och eget skapande ger.

Hur kultur påverkar hjärnan är ett forskningsområde som varit på frammarsch under det senaste decenniet. 2019 kartlade WHO all forskning inom området hälsa och kultur. Rapporten innefattar över 3 000 studier, vilket gör den till den mest omfattande sammanställningen på området. Resultaten

bekräftade att konst och kultur spelar en enormt viktig roll i förebyggandet av ohälsa, främjande av hälsa och när det gäller behandling av sjukdomar och rehabilitering under hela livet.<sup>14</sup> Det är dags att budskapet verkligen slår igenom nu: konsumtion av kulturupplevelser är lika gynnsamt för hälsan som ett gymkort. Intellektuell träningsvärk är lika viktig som träningsvärk i musklerna.

---

14. Fancourt, D. and Finn, S. (2019). *What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review*. World Health Organization. <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289054553>

---

# SJÄLVLEDARSKAPETS BESTÅNDSDELAR

Att förstå sina gränser och undvika ohälsosam stress, att veta vad man kan göra för att skapa återhämtning och vila och att träna på att ha ett omhändertagande förhållningssätt till sig själv i stället för att kritisera sig själv – allt detta är grundläggande för vårt välmående. Men för många kan det vara lika viktigt för välmåendet att formulera för sig själv vad som faktiskt *ger* energi, vilka ens långsiktiga målsättningar är samt vad som krävs för att kunna prestera på toppen av sin förmåga. Det är här självledarskapet kommer in. Låt oss nu se närmare på självledarskapet som begrepp och vilka redskap som är tillgängliga för dig som är professionell inom scenkonsten.

Det finns inte en given definition av begreppet självledarskap men här följer några aspekter som brukar inkluderas i begreppet:

## **Att självständigt fatta beslut om arbetets utformning och utförande**

I stället för att få konkreta och tydliga instruktioner förväntas många yrkesutövare inom tankeintensiva och kreativa jobb att ha förmågan att själva strukturera upp sitt eget arbete och utvärdera kvaliteten av sina egna insatser. För frilansare som är beroende av att ständigt få korta uppdrag är uppgifterna att säkra nya uppdrag och inkomster en del av detta. Hur ska jag strukturera upp mina insatser, balansera marknadsföring, nätverkande, uppsökande av potentiella arbetsgivare och bidragsansökningar med det skapande, kreativa arbetet?

## **Få fatt på den egna viljan och identifiera långsiktiga mål eller en långsiktig strävan**

En avgörande del av självledarskapet är att formulera en långsiktig målsättning eller strävan för dig själv. En målsättning som utgår från vad du som individ vill uppnå på lång sikt, i ditt liv och arbetsliv. Det är lätt att känna att man drabbas av omständigheterna, att man styrs av krafter som ligger bortom ens kontroll. Till viss del är det sant att vi inte alltid kan styra över yttre omständigheter, men för att överhuvudtaget ha en chans att nå dit vi vill i livet behöver vi formulera denna vilja för oss själva. Viktigt är att kunna erkänna för sig själv att ens strävan och den föreställda vägen framåt kan förändras över tid.

Känner du din egen långsiktiga strävan kan du lättare prioritera bland uppgifter och förfrågningar. Du blir bättre på att planera din tid och du tar dig förhoppningsvis tid till sådant som inte enbart ger kortsiktiga vinster utan även långsiktiga, mindre synliga vinster.

Det är dock viktigt att komma ihåg att målsättningar inte är allt. Den berömda forskaren Peter Drucker – som en gång myntade begreppet kunskapsarbetare – skrev: "Successful careers are not planned. They develop

when people are prepared for opportunities because they know their strengts, their method of work, and their values.”<sup>15</sup> Du kan inte planera din framtida framgång till hundra procent. Det är när du känner dig själv som du också kommer att vara mogen och redo att faktiskt se och ta vara på de möjligheter som dyker upp under livet. Därför är de kommande punkterna otroligt viktiga aspekter av ditt självledarskap.

### **Fördjupa sin självkänedom**

Det berömda ordspråket ”Känn dig själv” lär ha sagts av Oraklet i Delphi redan för tusentals år sedan. Det är en urgammal visdom som aldrig blir omodern.

Självkänedom definieras som den viktigaste ingrediensen i det som kallas ”Emotionell Intelligens” – ett begrepp som populariserades av forskaren Daniel Goleman 1995. Golemans forskning visade att det inte är IQ eller tekniska färdigheter som förklarar en ledares framgång – det är nivån av emotionell intelligens.<sup>16</sup> De ledare som rankas högt på skalan för emotionell intelligens utmärker sig särskilt på en specifik punkt: de har god självkänedom.

En person med god självkänedom, enligt Goleman:

1. Känner sina egna styrkor, svagheter, behov och drivkrafter.
2. Känner sitt eget känsloliv och vet att och hur olika känslor påverkar hennes egna prestationer och hur de påverkar andra människor
3. Vet vart hon är på väg och varför, har klart för sig vilka som är hennes värderingar och mål. Därför är hon också tydlig när hon säger nej till saker som inte hakar i den långsiktiga planen (även om det är ekonomiskt lockande)
4. Törstar efter konstruktiv kritik. Personer med låg självkänedom tolkar konstruktiv kritik som ett tecken på misslyckande
5. Är varken överdrivet kritisk eller orealistiskt optimistisk, förhåller sig till verkligheten

Självkänedomens fördjupas ofta i takt med att vi åldras, blir rikare på erfarenheter och lär oss av både motgångar och framgångar men enligt modern forskning räcker det inte med att luta sig tillbaka och tänka att vi mognar i takt med att vi blir äldre. För att fördjupa självkänedomens och bli bättre självledare krävs en inre motivation, medveten och upprepad övning på de

---

15. Drucker, Peter F. (2008): *Managing oneself*. Harvard Business Press.

16. Goleman, D. (1996). *What Makes a Leader?* Harvard Business Review.

områden som kräver förbättring samt återkoppling och feedback från andra. Detta inbegriper alltså en form av lärande som inte tillhandahålls i en vanlig kurs eller utbildning. Det är ett lärande som är individuellt anpassat och inbegriper feedback från andra.<sup>17</sup>

Med fördjupad självkännetdom möjliggörs en professionalism i arbetslivet. Känner du dina svagheter, styrkor, värderingar och vet hur känslor påverkar dina prestationer och vilken inverkan de har på andra så kan du också lättare reglera dina beteenden och reaktioner i professionella sammanhang.

### **Identifiera sina värderingar**

Ett sätt att fördjupa sin självkännetdom kan vara att identifiera sina värderingar. En värdering är något som framstår som viktigt och rätt för oss och som är relaterat till våra behov. Värderingar påverkar våra beslut, mål och handlingar. Värderingar stöttar oss i riktning mot målen och underlättar för oss att nå dem och blir därmed verktyg i självledarskapet.

Ur ett sociologiskt perspektiv är värderingar något vi socialiseras in i. Vi väljer inte aktivt själva våra mest grundläggande värderingar utan de präntas in i oss som barn, överförs till oss av de personer som står oss närmast under våra tidigaste barndomsår. Alla styrs vi mer eller mindre av omedvetna eller passiva värderingar, det vill säga av det som betingats in i oss under vår uppväxt. Det är en helt annan sak att medvetet undersöka dessa, prioritera bland dem och välja nya värderingar. Då handlar värderingar plötsligt mer om ideal – vad vi väljer att sträva efter, hur vi vill leva.

---

17. Eurich, T (2019): *What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It)*. I boken: *Emotional Intelligence. Self Awareness*. (2019) Harvard Business School Publishing Corporation.

---

# REDSKAP FÖR ATT LEDA SIG SJÄLV INOM SCENKONSTEN

Hittills har vi beskrivit vad yrkesutövare inom scenkonsten själva uppger att de har för verktyg för att värna sitt välmående i arbetslivet, upprätthålla balans i livet och förebygga ohälsa. Låt oss nu se närmare på verktyg för ett effektivt självledarskap.

## Skifta fokus

När det handlar om psykisk hälsa har vi människor en tendens att fokusera mest på att identifiera det som tär. Vi vill hitta och eliminera de faktorer i arbetslivet som skapar ohälsa och som gör att vi riskerar att vi blir utbrända eller tappa lusten. Det är förstås ett mycket viktigt arbete. Lika mycket tid som vi lägger på att identifiera det som tär bör vi även lägga på att identifiera det som ger energi. Det gäller att ibland skifta fokus från att minimera det som skapar ohälsa till att aktivt skapa förutsättningar för att få utlopp för vår fulla potential.

För att skifta fokus kan man ställa följande frågor till sig själv:

- Vad ger mig energi?
- Vilka förutsättningar krävs för att jag ska prestera på toppen av min förmåga?
- Vad hjälper mig att hamna i ett tillstånd av "flow"?
- Vad älskar jag mest med mitt jobb och hur kan jag få göra det jag älskar mest ännu mer?

## Lär dig konsten att vara efterklok

Det brukar sägas att det är lätt att vara efterklok. Med det menar vi förstås att det är enkelt att sitta och döma ut sitt agerande i efterhand, när man vet vad resultat faktiskt blev. Att lära sig av sina erfarenheter är dock en extremt viktig färdighet att öva upp om vi vill bli bra självledare. För det är faktiskt svårt att vara genuint efterklok. Det kräver att vi utvärderar våra beslut och ageranden i efterhand. Att vi verkligen lär av erfarenheter. Särskilt viktigt är detta för personer inom branscher där kraven på självledarskap är mycket höga, exempelvis scenkonsten. Föreställ dig att du har tagit dig igenom en extremt pressad period i arbetslivet, när allt hopat sig och stressen nästan blivit dig övermäktig. Det är efter sådana erfarenheter vi först behöver vila men sedan utvärdera. Hur såg mina olika vägskalet och valsituationer ut och hur agerade jag? Nu i efterhand – kan du se att du i något tillfälle hade kunnat göra något annorlunda? I stunden känns det ofta som att vi inte har nå-

got val. Situationen är pressad och allt riskerar att falla om vi inte lägger i en extra växel, jobbar de där extra sena timmarna. I efterhand, när du sitter i en trygg och lugn situation har du dock större tillgång till din fulla kognitiva och kreativa kapacitet.

Frågor att ställa sig i efterhand:

- Fanns det andra lösningar som jag inte såg mitt i den pressade situationen? Hade jag kunnat föreslå en annan lösning som gjorde min börda mindre?
- Hade jag kunnat ta in hjälp eller delegera?
- Hade jag kunnat tacka nej utan att det fick katastrofala följder?
- Var det verkligen så viktigt att det där blev gjort direkt, nu när jag ser på situationen i efterhand?
- Hur kan jag känna igen de här vägskälen i framtida pressade situationer och vad kan jag då göra annorlunda?

Skriv ned dina egna verktyg, dina konstruktiva förslag till dig själv, för liknande situationer i framtiden.

## Formulera långsiktiga mål eller en långsiktig strävan

Fem röster om målsättningar i karriären:

*"Jag har aldrig formulerat långsiktiga mål för mig själv. Delvis på grund av att jag alltid varit frilansare. Även om jag har varit en lång tid någonstans så är det alltid kontrakt som omprövas var tredje år... Då blir jag kortsiktig. Dessutom har jag alltid haft tur, så jag har inte behövt formulera några mål. Jag har haft mycket jobb, hoppat från tuva till tuva."*

*"Jag har inte formulerat långsiktiga mål, delvis på grund av rädslan för att misslyckas. Tänk om jag ställer upp mål och sedan inte lyckas nå dem. Där finns en psykologisk spärr för mig, bättre då att jag inte har det där målet och bara tar steg för steg."*

*"Nej, jag har inte formulerat mål tidigare. Bara gått från projekt till projekt. Pandemin blev en paus där jag började tänka: var vill jag vara när jag är 50? Hur vill jag att mina dagar ser ut? Hur länge orkar jag hålla på som nu, leta uppdrag och ligga steget före?"*

*"Nej, för jag skulle inte tro på det själv. Om jag skulle bestämma att jag inom ett år ska jobba som regissör och skådespelare. Jag skulle tveka om det ens var möjligt. Jag är inte beredd att lägga*

*ned det där jobbet som krävs för att lyckas nå målet. Och jag är sur på att det är det som krävs.”*

*”I vår bransch är man väldigt beroende av andras välvilja för att kunna göra det man vill (...) jag är beroende av att politiker ska fatta beslut, publiktillströmning... Jag har kanske använt det som ursäkter. Egentligen är ju det inga faktiska hinder för att sätta upp mål.”*

Utifrån alla de djupintervjuer som genomförts i projektet är det uppenbart att det ligger en problematik i begreppet mål. Majoriteten har inte formulerat mål för sig själv och sin karriär. Det presenteras en mängd olika anledningar till detta i intervjuerna: att man är så beroende av faktorer som man inte har makt över, att uppdragen är korta och kräver en kortsiktig framförhållning, att det ändå alltid gått bra för en eller att målsättningar förpliktigar och skapar en rädsla för misslyckande och ger upphov till mer stress. Eftersom scenkonstbranschen präglas av korta kontrakt och tillfälliga konstellationer kan en naturlig följd bli att arbetslivet mest kommer att handla om nuet och vad som kommer närmast. Nuet och den närmaste framtiden är vad som också känns möjligt att planera för – då man inte kan veta om man har uppdrag igen om ett halvår eller ett år. Men den egna långsiktiga viljan har vi alltid möjlighet att tillgängliggöra för oss själva – oavsett hur arbetsmarknaden ser ut eller hur lång ekonomisk framförhållning du kan ha. Vi behöver inte nödvändigtvis veta exakt hur vi ska ta oss dit. Det viktiga är att vi skapar förutsättningar för oss själva att röra oss i rätt riktning.

Då det verkar som att ordet målsättning kan väcka motstridiga känslor kan det vara hjälpsamt att byta ut begreppet ”mål” till ”långsiktig strävan”. En strävan förpliktigar inte på samma sätt. Du behöver aldrig nå ett definitivt slutmål, men du vet vad som är viktigt för dig, vad du vill sträva efter i dina beslut och handlingar och så länge du strävar i din egen riktning har du redan nått ditt mål.

Fråga dig själv:

- Vad är viktigast för mig att åstadkomma på lång sikt?
- Vad vill jag sträva mot?

Det finns självklart även exempel på personer som inte alls har problem med att formulera mål, särskilt bland studenterna på Högskolan för scen och musik i Göteborg. Nedan kan ni läsa ett citat från en ung student som snarare har ett starkt behov av tydliga målsättningar för att inte bli paralyserad av alla olika valmöjligheter som presenterar sig.

*”Om jag inte har ställt upp mål blir jag stressad. Då finns det för många alternativ och jag kan inte utesluta saker. Min hjärna ser för många olika alternativ. Jag måste ha tydliga mål och planer. Jag har inkomstmål, och idéer kring saker jag vill göra som skådespelare. Jag har listor för varje år och sorterar allt i olika kate-*

*gorier. Det konstiga är att jag brukar nå mina mål, hittills har jag nog aldrig misslyckats. Jag upplever att när jag uttalar dem och skriver ned dem så brukar de infrias.”*

## **Arbeta med att kontinuerligt fördjupa din självkänedom**

Precis som vi skrivit tidigare handlar självkänedom om att vara medveten om sina egna styrkor, svagheter, behov och drivkrafter. Att känna till hur olika känslor påverkar sina egna prestationer och hur de påverkar andra människor. Utöver att formulera sina värderingar och mål finns även en rad andra redskap för att fördjupa sin självkänedom. Nedan presenterar vi några av de viktigaste.

### **Identifiera dina styrkor och svagheter**

En avgörande del av självkänedom handlar om att känna sina styrkor och svagheter. För detta krävs bland annat att du avsätter tid till introspektion. Fråga dig själv om du vill och orkar se dina brister och dra lärdomar av dem. Det kan vara smärtsamt att inse sina svagheter och det krävs att man vill göra jobbet för att det ska vara värt det. Viktigast är dock att fundera över vad du alltid har varit bra på och haft lätt för. Många forskare är överens om att det är mer effektivt att bygga vidare på sina styrkor än att försöka lyfta nivån på de områden där du är svag.

För att ringa in sina egna svagheter och styrkor kan det vara värt att göra olika självskattningstester som finns tillgängliga på internet. Det finns bland annat självskattningstester som bygger på Myers Briggs personlighetstest, test som bygger på forskningen om Big Five och test som bygger på annan psykologisk forskning. Dessa resultat kan ge oss nya insikter och bekräfta sådant vi redan visste om oss själva.

### **Se till att få regelbunden feedback från andra**

Forskare skiljer på intern och extern självkänedom. Den interna handlar om att känna sina värderingar, passioner, strävanden och mål och hur tydligt vi ser våra egna reaktioner (där tankar, känslor, beteenden är en del). En hög nivå av intern självkänedom är kopplat till en starkare känsla av välbefinnande i livet och arbetslivet samt till mindres stress och ångest.

Den externa självkänedom handlar om hur väl du förstår hur andra uppfattar dig, när det gäller alla aspekter som listades ovan. Forskningen visar att människor som förstår hur de uppfattas av andra också är mer kapabla att visa empati och förstå andra människors perspektiv. Självkänedom är alltså en balans mellan två olika perspektiv: hur du ser dig själv och en förståelse för hur du framstår för andra.

För att förbättra den externa självkänedom behöver vi få feedback från andra. Här är det viktigt att själv välja med omsorg vem du ska ta emot feedback ifrån. Organisationspsykologen Tasha Eurich råder oss att ta emot

kritik från "loving critics", det vill säga personer som har ditt bästa i åtanke och är villiga att säga dig sanningen.

Erfarenhet leder inte automatiskt till en ökad självkänedom, i stället kan lång erfarenhet faktiskt ge oss en falsk känsla av att det gör det. En studie visade till exempel att mer erfarna ledare var sämre på att skatta sitt eget ledarskaps effektivitet jämfört med mindre erfarna ledare. Faktum är att makt och erfarenhet snarare kan stå i vägen för självkänedom. En studie med över 3 600 ledare i olika roller och branscher visar till exempel att ju mer makt en ledare har desto mer benägen är ledaren att överskatta sina egna färdigheter och förmågor. Det finns olika förklaringar till att det kan se ut så här, en av dem är att ju mer makt en ledare har desto färre personer finns det som är redo att ge dem uppriktig återkoppling på deras prestationer. Risken finns ju att konstruktiv kritik till en överordnad kan skada den egna karriären. Allt detta pekar på vikten att aldrig sluta söka uppriktig feedback från omsorgsfullt utvalda personer.

## Identifiera dina gränser

*"Jag har gått från att inte ha en chef till att själv bli chef. Jag har fortfarande känslan att jag måste vara här hela tiden och leverera och bevisa att jag hör hemma här och att ni kan lita på att jag ställer upp när det behövs. Jag vill vara en tillgänglig chef men jag kan lida av det. I perioder under året. När sömnen tar stryk och man tänker på jobbet."*

*"Vilka blir utbrända här? Det är de som springer som satan för att tillfredsställa andra. Ojoj, här känner jag att det går dåligt, då måste jag baka bullar eller sitta en halv natt och prata med en orolig skådespelarkollega på telefonen. Det finns sufflöser som utanför arbetstid får åka hem till folk. Jag går inte så långt. Jag är inte personlig assistent och jag är inte kaffe flicka"*

En av våra absolut viktigaste uppgifter inom ramen för självledarskapet är att identifiera våra gränser för balans i livet. Särskilt är detta en avgörande färdighet för människor som arbetar som frilansare och för alla som är verksamma på en gig-marknad där allt ansvar för att skapa en rimlig arbetsbörda ligger på individen själv. Gränsen för balans i livet ser olika ut för olika människor. Det kan handla om antalet timmar man arbetar eller antalet projekt man kan arbeta med parallellt. Vissa har en tendens att överarbeta och behöver sänka sin ambitionsnivå, medan andra har en tendens att underprestera och behöver identifiera en lägsta-nivå som även fungerar för andra.

Att identifiera sina gränser är en färdighet som vi kan och bör träna på under hela livet genom att uppmärksamma signaler från vår kropp och ta dem på allvar. När vi väl har identifierat våra gränser behöver vi också ha förmågan att på ett tydligt och respektfullt sätt kommunicera dem till andra så att andra ges en chans att respektera gränserna.

## Skaffa dig en mentor eller coach

En fråga som ställdes till intervjupersonerna handlade om vilket råd kring välmående som de skulle vilja ge till personer som nu påbörjar sin karriär inom scenkonsten. Många ville ge rådet: skaffa dig en mentor! Genom att skaffa en mentor som har längre erfarenhet av branschen kan man få tillgång till insikter och redskap som annars skulle ta lång tid att förvärva. Intervjupersonerna understryker att det bör vara någon som man inte står i beroendeställning till för att samtalen ska kunna vara helt öppna och för att det inte ska finnas en rädsla för att sabotera sin egen karriär om man berättar om egen ohälsa eller oro.

En mentor brukar beskrivas som en expert som erbjuder expertråd baserat på sina egna erfarenheter. En riktigt skicklig mentor är dock mycket mer än en expert som ger goda råd, en skicklig mentor hjälper dig att komma till egna insikter genom att ställa guidande frågor. Samtalen ska utgå från adeptens egna mål och önskemål om hur hen vill utforma sitt arbetsliv och liv.

Att ha en mentor är inte enbart värdefullt för unga personer som nyss tagit klivet ut i arbetslivet. Det är viktigt att ha ett levande socialt nätverk under hela karriären samt att söka uppriktig feedback från utvalda personer även när du är senior – till och med när du är den mest erfarna av alla eller har nått den högsta positionen i din organisation. Särskilt gäller detta om du är chef eller ledare. För precis som vi kunde läsa tidigare i rapporten kan det bli allt svårare att få ärlig feedback ju mer makt vi har, och vi kan invaggas i en falsk föreställning om att vi fortsätter att utvecklas och bli bättre i vårt ledarskap.

## Lär dig säga ja till det väsentliga (och nej till annat)

Ett sätt att identifiera sina gränser utan att tumma på sin potential är att tänka i termer av essentialism. Författaren Greg McKeown har skrivit flera böcker på temat och definierar begreppet som: din disciplinerade strävan efter mindre. Om syftet är att sträva efter att vara sitt bästa jag måste vi sortera ut det vi är bäst på och skala bort annat. Uppmaningen är att formulera vår essentiella intention: om du skulle excellera på en enda sak – vad skulle då den enda saken vara? Genom att formulera svaret på den frågan för oss själva skapar vi förutsättningarna att säga nej till trivialiteter för att göra det möjligt att fokusera på det som är kärnan. För att lyckas med den essentialistiska livsstilen behöver vi ofta stoppa oss själva och fråga: lägger jag min tid på rätt sysslor?

Man kan invända mot mycket i McKeowns resonemang. I praktiken är det inte möjligt att formulera en essentiell intention och hålla sig strikt till den, särskilt inte för den som vill kunna försörja sig som frilansare. Däremot bör kanske resonemanget mer ses som en inställning som kan öppna inre dörrar. Har du formulerat din essentiella intention är sannolikheten högre att du sorterar bort och tackar nej till oväsentliga förfrågningar och uppdrag jäm-

fört med om du inte har formulerat denna intention. Därför kan resonemanget bidra till att vi ger oss själva tillåtelse att vara mer selektiva.

Essentialism kan beskrivas som en form av medveten gränssättning. Inte en gränssättning som sker slumpmässigt när vi plötsligt känner att vi har fått för mycket att göra, för många saker har hamnat på vårt bord. Den typen av gränssättning är inte medveten och vi har ingen kontroll över vad vi tackar ja respektive nej till. En essentiell intention möjliggör för oss att redan från början särskilja de få sysslorna som är viktiga för oss på riktigt från den stora mängd sysslor som är triviala.

*"När man var ung kunde man tacka ja till allt och då hade det nog varit bättre att lyssna på sin egen intuition. Ju snabbare man kan ta reda själv på vad man har för målsättning desto bättre för då kan man enklare prioritera bland jobb. Blir man uppbyggd av många kan det vara väldigt smickrande men då är det väldigt viktigt att man lär sig vad som faktiskt är bra för en själv och vad som inte är det."*

---

# LEDARSKAPET SOM FRÄMJAR HÅLLBARHET INOM SCENKONSTEN

*”Ledarskapet har som uppgift att skapa trygga rum. I trygghet kan man överträda gränser när man så önskar. Den känslan och atmosfären måste implementeras. I det fysiska rummet är det viktigt att regissören sätter atmosfären. Det handlar också om huset. Om den där tryggheten inte finns i resten av huset så smittar det av sig. Man måste jobba på alla nivåer med den där trygghetskänslan.”*

Forskning visar att en förutsättning för människors prestationsförmåga är att arbetsplatsen genomsyras av så kallad psykologisk trygghet. Särskilt gäller detta när man förväntas bidra kreativt och ha tillgång till sina emotionella resurser. Ansvaret för att skapa och upprätthålla psykologisk trygghet ligger hos ledarna.

Psykologisk trygghet innebär att medarbetare inte hämmas av social rädsla, det vill säga att de vågar dela med sig av idéer, farhågor eller misslyckanden, ställa frågor, be om hjälp och blotta okunskap utan rädsla för att bli förminskade eller bestraffade. I en psykologisk trygg organisation premieras öppenhet och medarbetare vågar ta de risker som öppenhet och ärlighet kan leda till. Medarbetare är bekväma med att visa vilka de är och vara sig själva även om de avviker från normen.

Forskaren Amy C Edmonson, vars expertområde är ledarskap och organisatoriskt lärande, konstaterar att det finns tre åtgärder som ledare kan vidta för att säkra psykologisk trygghet:

1. Att skapa utrymme – genom att till exempel vara tydlig kring arbetets karaktär, sätta upp ramverk för arbetet och lyfta fram syftet.
2. Att bjuda in till medverkan – genom att till exempel ställa rätt slags frågor och skapa en struktur för att lyfta medarbetares idéer och farhågor.
3. Att reagera på ett produktivt sätt – genom att till exempel lyssna eftertänksamt, bekräfta den som talar, ta bort misslyckandets stigma och tydliggöra var gränserna går och vad som är oacceptabelt beteende.

Psykologisk trygghet betyder inte att ledare ska dalta med sina medarbetare och undvika att sätta höga mål. Tvärtom – psykologisk trygghet bör kombineras med högt ställda mål och prestationskrav för att medarbetare ska få

möjlighet att utvecklas och växa. Medarbetare bör i en psykologiskt trygg organisation hållas ansvariga om de inte presterar eller når målen.<sup>18</sup>

## Fem åtgärder för ledare

Baserat på de djupintervjuer som genomförts presenteras här fem åtgärder för ledare inom scenkonsten som vill leda på ett sätt som både främjar hållbarhet och hög kvalitet. Vi har valt att kalla dessa åtgärder: Benämna, Involvera, Avdramatisera, Utmana och Utvärdera.

### 1. Benämna

*"Ta bort så mycket tystnad som möjligt så tidigt som möjligt kring frågor som rör hållbarhet och psykisk hälsa. Att försöka se till att alla pratar öppet om det. Det är en stor utmaning för mig som regissör"*

I en bransch som präglas av tillfälliga konstellationer av kollegor och ledare och som regelbundet blandar fast anställd med tillfällig personal i projekt, är ledarskapets bemötande och tydlighet i början av processer helt avgörande för hur resultatet blir i slutänden och för hur människor mår. Att tidigt benämna vad som gäller på den aktuella arbetsplatsen och klart kommunicera vision, ramar och förväntningar är viktiga uppgifter för ledarskapet. Av olika anledningar kan den här initiala kommunikationen ibland brista. Det kan handla om tidsbrist, att ledaren själv inte har tillgång till all relevant information eller att det finns föreställningar om att alla redan känner till vad som gäller.

*"I starten krävs tid och möjlighet att ha förmöten. Man behöver göra sina olika arbetssätt tydliga för varandra. Hur jobbar du? Vilket stöd behöver du? Hur kan jag eller vi hjälpa dig? Tid att formulera hur vi vill ha det tillsammans, regissören tillsammans med sitt team. Ljussättare, skådespelare, kostymörer, alla!"*

Hur medarbetare blir bemötta redan från dag ett, hur ledarskapet sätter tonen i första mötet – allt detta kommer att prägla den kultur som genomsyrar resten av processen. Det gäller att vara medveten om det som ledare och varsamt tänka igenom sitt ledarskap i förväg.

Att som ledare informera om aspekter som gäller hållbarhet och psykisk hälsa är också viktigt i ett initialt skede. Vad gäller om en konflikt uppstår som inte kan hanteras direkt i rummet av regissören, koreografen eller de inblandade? Genom att tydligt benämna frågor som gäller psykisk hälsa och informera om vem man kan vända sig till med olika frågor byggs också en tillit till ledarskapet, vilket i förlängningen gynnar hela den kreativa processen.

---

<sup>18</sup> Edmondson, A. C. (2019) *The fearless organization - Psykologisk trygghet på jobbet*. Sanoma Utbildning.

Flera av de intervjuade yrkespersonerna vittnar om ett bristfälligt ledarskap inom scenkonsten och det är tydligt att behovet av professionalisering av ledarskapet är stort. Ledare som inte respekterar medarbetares integritet eller bemöter frilansare mindre professionellt än fast anställd personal är självklart inte acceptabelt på någon arbetsplats. Ett viktigt första steg i den här professionaliseringen är att ta sitt ansvar på allvar och att se till att alla medarbetare har all relevant information i ett tidigt skede.

*"Det är en sak att vara VD eller konstnärlig ledare men sedan är ju även regissören en ledare. Det krävs mer tydlighet kring vem som har ansvaret för vad. Regissör har arbetsmiljöansvar under produktionen: då ska regissören anmäla om någon mår dåligt eller utsätts för trakasserier. För många regissörer är det här inte alls självklart idag, ofta på grund av att det inte är tydligt formulerat. Om inte vi själva i ledningen är överens om var ansvaret ligger – hur kan det vara tydligt för någon annan?"*

### **Frågor att ställa till sig själv som ledare:**

- Har jag varit tydlig med visionen för projektet? Har alla förstått vad som förväntas av dem och vad de kan förvänta sig av mig?
- Är jag säker på att alla känner sig välkomnade?
- Har jag gjort det tydligt hur jag föredrar att arbeta, mina metoder och tillvägagångssätt för att nå visionen?
- Har jag förmedlat vilka osäkerheter vi står inför?
- Har jag tydligt informerat om vem man kan vända sig till när det gäller hälsorelaterade frågor och eventuella problem eller konflikter?
- Har jag tydligt informerat om var gränserna går och vad som kan anses vara en överträdelse?

### **2. Involvera**

*"En god arbetsmiljö inom scenkonsten är ett öppet arbetsklimat där man känner sig delaktig och lyssnad på. Oavsett om man är skådespelare, kostymör, scenograf eller scentekniker. Om man upplever att det är så pass öppet att även en scentekniker kan gå in och bidra i den konstnärliga processen – då vet jag att folk mår bra och då har ledarskapet gjort ett bra jobb"*

I kreativa processer och sammanhang ställs extra höga krav på ledarskapet. Det är svårt – för att inte säga omöjligt – att samarbeta med andra och aktivt bidra till en kreativ vision om man inte känner sig involverad i processen eller inte får gehör för sina tankar och idéer. För att alla ska känna sig involverade behöver ledarskapet sätta rätt ton i rummet från första mötet. Det

gäller att som ledare signalera lyhördhet och genuint intresse för alla som kommer att medverka i processen. Det gäller att visa sig ödmjuk och poängtera att man själv inte sitter på alla svar samt att processen kommer att vara en gemensam läroprocess. Viktigt är även att skapa en struktur för kontinuerligt inhämtande av både medarbetares idéer och eventuella farhågor. En sådan struktur kan se olika ut för olika grupper och projekt men poängen är att man som ledare har en plan för detta i förväg.

Utmaningen för ledare är att inte bli otydliga eller vaga i sitt ledarskap samtidigt som detta öppna och involverande klimat skapas. Nyckeln för att lyckas är att ledaren strävar efter att balansera målstyrning med lyhördhet och flexibilitet. På vägen mot det tydliga målet måste en ledare kunna navigera genom att lyssna och anpassa sig till nya förutsättningar.

*"Kanske tar man sig mot målet på ett annat sätt än ledaren tänkte från början. Till att börja med krävs öppen kommunikation, att ledaren både lyssnar och delar med sig av sina tankar på riktigt. Det ska aldrig vara diffust vad ledaren vill. Det ska vara tydligt och klart, inget som är hemligt eller dolt. Alla ska veta vad regissören vill. Men samtidigt ska det också vara möjligt att kunna säga: ja, så sa jag igår men nu har lyssnat och nu tänker jag annorlunda."*

När medarbetare aktivt involveras ökar kraven på medarbetares självledarskap och professionalism. Det handlar bland annat om att ha förmågan att föra fram sina idéer eller sin kritik på ett professionellt sätt. Inte minst har vi lärt oss av Metoo hur viktigt det är att medarbetare känner sig trygga att markera sina gränser och säga ifrån när det behövs. Det är ett beteende som bör välkomnas av ledarskapet. Samtidigt kräver detta även av medarbetare att de är kompetenta och professionella i sin kommunikation.

*"Mycket har blivit bättre efter Metoo och det var absolut inte bra tidigare. Nu har man rätt att säga ifrån. Samtidigt ökar kraven på skådespelare att ha ett professionellt sätt att kommunicera. Det är viktigt att behålla lugnet och i vänlig ton kunna markera sina gränser gentemot en regissör eller annan medarbetare, i stället för att till exempel bli tyst eller lämna rummet. Det kan ibland finnas en rädsla bland frilansare att inte få jobb igen om man sätter gränser men det handlar om på vilket sätt man säger ifrån och visar sina gränser. Om man agerar på ett sätt så att motparten blir arg, om man skriker eller tappar kontrollen, då blir det fel. Om man däremot agerar på ett professionellt och klokt sätt så är det inte ett problem. Vi behöver hjälpas åt."*

### **Frågor att ställa till sig själv som ledare:**

- Har jag tydligt uppmuntrat alla att ställa frågor om det är något man undrar över?

- Har jag förtydligat att detta är en gemensam lärandeprocess?
- Har jag lyssnat eftertänksamt och bekräftat att jag hört medarbetarnas idéer?
- Har jag säkrat att det finns en struktur på plats för att kontinuerligt inhämta alla medarbetares idéer, förslag och farhågor?
- Har jag poängterat att allas bidrag och idéer är lika värdefulla och viktiga, oavsett vilken roll de har i projektet?
- Har jag kommunicerat att även jag är öppen för feedback och i så fall när och hur jag önskar ta emot den?

### 3. Avdramatisera

*"Inom teatern presterar människor bäst i prestigelösa och icke-dömande grupper. Där man är generös och nyfiken på varandra. Det startar med ledarskapet. Att ledaren säger: "jag kan ha fel". Att ledaren ser till att det är högt i tak. Att få tillåtelse att testa saker, prova saker! Man blir lycklig varje gång man känner att man lyckas med det som chef – när skådespelare vågar prova nya sätt, vågar gå över en gräns som de inte tidigare gått över. Att det inte bara är ord, utan att vi verkligen lyckas skapa något som är tillåtande på riktigt."*

En viktig aspekt av trygghet i en organisation är att ledarskapet reagerar på ett produktivt sätt på problem, kritik och misslyckanden. Delvis handlar det om att behålla en lösningsorienterad inställning i komplicerade situationer, delvis om att avdramatisera misslyckanden. Scenkonstprojekt kantas ofta av nya utmaningar och komplikationer som dyker upp under den korta period en uppsättning ska förberedas och repeteras. Som ledare behöver man vara rustad för att ta emot dåliga nyheter från medarbetare och säkerställa att dessa tillfällen inte blir till negativa upplevelser för de involverade. Det är trots allt betydligt värre om medarbetare inte vågar lyfta de dåliga nyheterna. Tystnad kan vara långt mer förödande för ett projekt än öppenhet kring misslyckanden och problem. Misslyckande är dessutom en helt nödvändig del av skapande och innovation.

*"Som regissör är det stimulerande när man har skapat en miljö som gör att människor tar initiativ och bidrar till det kreativa."*

Att aktivt uppmuntra medarbetare att våga testa nytt och ta risker är särskilt viktigt inom scenkonsten eftersom många av medarbetarna arbetar på frilansbasis. Den ständiga jakten på nya framtida uppdrag kan hämma viljan att experimentera eftersom många frilansare inte upplever att de har utrymmet att misslyckas.

*"Allt hänger samman med att ha uppdrag. Vi måste jobba med det vi gör och bli bättre men även leta efter nästa. Det kan vara*

*hämmande för den personliga utvecklingen. Man vill inte misslyckas. Det finns inte utrymme att göra en dålig scenografi. Det får följd effekter, konsekvenser. Experimenterandet blir begränsat."*

#### **Frågor att ställa till sig själv som ledare:**

- Har jag sett till att reagera på ett konstruktivt sätt när medarbetare presenterar dåliga nyheter?
- Hur kan jag se till att jag behåller en lösningsorienterad inställning även när vi stöter på motgångar?
- Har jag visat med mitt eget beteende att det är tillåtet att experimentera och att misslyckanden är goda lärotillfällen?
- Har jag tydligt formulerat var gränserna går och vad som inte är tillåtet samt hur överträdelser kommer att hanteras?

#### **4. Utmana**

*"För att skapa konst krävs att folk blir utmanade, att vi vågar göra något som är svårt. Det är en balansgång: är det för svårt tappar man självförtroendet men är det för lätt blir det ingen bra konst. Som skådespelare tycker jag om en regissör som inte nöjer sig. Som säger: det här är på god väg, men nu ska vi vidare. Någon som utmanar mig i invanda spår."*

För att utmana medarbetare och få dem att utvecklas i sina yrkesroller krävs trygghet i botten. Forskningen visar dock att om inte tryggheten kombineras med högt ställda krav på medarbetarna hamnar de lätt i en bekvämlighetszon som inte är stimulerande i längden. För att medarbetare ska behålla ett starkt engagemang måste de utmanas.<sup>19</sup>

Många är överens om att bra konst skapas när skådespelare och andra professionella inom scenkonsten vågar ta kliv utanför sin bekvämlighetszon vilket är att ställa höga krav på medarbetare. För att lyckas krävs en tillit till ledarskapet, en tillit som ledare måste förtjäna.

En utmaning för till exempel regissörer är att få skådespelare att känna sig så fria att de tar nya konstnärliga kliv. För att lyckas krävs att ledaren funderar över hur hen ska förhålla sig pedagogiskt till skådespelarna. Ledare behöver vara ärliga men de behöver också ha en djup förståelse för hur man kommunicerar ärlig feedback på ett konstruktivt sätt. Detta blir ännu viktigare när människor förväntas jobba med sina inre, känslomässiga och krea-

---

<sup>19</sup> Edmondson, A. C. (2019) *The fearless organization - Psykologisk trygghet på jobbet*. Sanoma Utbildning

tiva resurser vilket kan upplevas utlämnande. För regissören handlar det om att balansera mellan att få medarbetare att tänja på professionella gränser samtidigt som de upprätthåller personliga gränser för vad som är hållbart för dem. Allt detta ställer stora krav på en lyhördhet, fingertoppskänsla och omsorg om både verket och medarbetarna.

*"För att jag ska kunna prestera på högsta nivå måste jag få ett konstnärligt motstånd och konstnärlig inspiration. Jag vill gärna bli ifrågasatt, att någon säger: hur tänker du här? Jag behöver bli utmanad."*

### Frågor att ställa till sig själv som ledare:

- Har jag varit tydlig med vilka krav jag som ledare ställer på mina medarbetare och vad de förväntas leverera?
- Har jag en strategi för hur jag ska kommunicera ärlig feedback på ett konstruktivt sätt till medarbetarna?
- Har jag gjort vad jag kan för att alla medarbetare ska känna sig utmanade och få utlopp för sin fulla potential?

### 5. Utvärdera

*"Uppföljning är jätteviktigt. Även i de fall ett projekt gått riktigt dåligt är det rätt vanligt att det inte följs upp. Om en frilansare har gjort klart sitt uppdrag på teatern så är det inte intressant längre att höra om hennes erfarenheter. Jag anser att om en person haft en tuff tid och sedan slutar så kan man visa medmänsklighet och höra av sig efteråt även om det inte är ens egentliga ansvar. Många slutar på grund av stress, sedan följs det inte upp."*

Ett av de viktigaste stegen i ett ledarskap som gynnar ett hållbart arbetsliv är utvärderingar av projekt. Utvärderingar markerar både ett avslut och en ny början eftersom de bidrar till ett lärande framåt. Inom scenkonsten varierar det hur ofta projekt och uppsättningar utvärderas formellt i efterhand. Vissa institutioner har det som rutin, medan andra gör det i mån av tid. Utvärderingar är en stor möjlighet för ledarskapet att utvecklas och varje ledare bör ha rätt att ta del av utvärderingen och lära av den för att utveckla sitt ledarskap framåt.

Inom scenkonsten är tidsbrist och deadlines ofta en bidragande orsak till att tankar, återkopplingar och kritik inte kan hanteras på en gång. Många upplever att diskussioner skjuts på framtiden. Det faktum att många anlitas på frilansbasis och därför ibland upplever att de saknar utrymme att lyfta kritik gör utvärderingar i efterhand ännu viktigare för att organisationen och ledarskapet ska få en chans att bli bättre.

*"Vi måste hitta vägar där frilansare kan vara en del av vad som pågår på institutioner även när de inte har pjäskontrakt. Vi frilansare vill men kan inte alltid tillföra något till verksamheter. Vi vill gärna ha en känsla av att tillhöra – även om man inte är i en specifik pjäs. Alla vill ju vara delaktiga och kunna påverka."*

**Frågor att ställa sig som ledare/frågor att ta upp i utvärderingar:**

- Har vi säkrat att alla som varit delaktiga i projektet också får en chans att delta i utvärderingen?
- Har vi ett sätt att ta reda på anledningen till att vissa inte väljer att delta i utvärderingen av projektet?
- Har vi frågor i utvärderingen som handlar om upplevelse av psykologisk trygghet i projektet? Till exempel om det har känts tryggt att ta risker, om det har varit högt i tak, om det uppmuntrats att ställa frågor och att dela med sig av idéer eller om vision, ramar och förväntningar varit tydliga?

---

# FÖRFATTARENS SLUTORD

Att få möjligheten att utforska ämnet psykisk hälsa och självledarskap inom scenkonsten har varit otroligt spännande. Med denna rapport har jag strävat efter att skapa en balanserad bild som speglar allvaret i situationen, samtidigt som den visar på möjligheter till hälsa och hållbarhet inom scenkonsten. Det finns en stark medvetenhet om behovet av förändring och en vilja att arbeta med dessa frågor. Av intervjupersonerna har jag fått bilden av att mycket redan har förbättrats och att en ljusare framtid är möjlig.

Jag vill uttrycka min djupa tacksamhet för alla de personer som anonymt har delat med sig av sina erfarenheter, idéer och konkreta verktyg. Era berättelser har givit denna rapport dess tyngd och trovärdighet. Genom att dela era röster har ni bidragit till att öka förståelsen och främja förändring inom scenkonsten.

Avslutningsvis vill jag säga att det inte kommer att vara en enkel resa framåt. Den kräver uthållighet och gemensamma insatser från alla inblandade. Förhoppningen är att den här rapporten kan fungera som ett steg framåt på den resan och stimulera till fler viktiga samtal.

Jag är stolt över att ha fått vara en del av denna viktiga dialog.

Tack.



Sofia Rasmussen,  
vd Rasmussen Analys

## Om Rasmussen Analys

Rasmussen Analys hjälper företag och organisationer att få insikter om sin omvärld och sina medarbetare för att stärka konkurrenskraften som arbetsgivare, utveckla ledarskapet och förstå framtiden. Företaget erbjuder skräddarsydda kvantitativa och kvalitativa undersökningar, kunskapsbaserade förändrings projekt, omvärlds- och målgruppsanalyser, föreläsningar och workshops. Grundaren och VD:n Sofia Rasmussen är en flitigt anlitad föreläsare på teman som ledarskap, den unga generationens arbetslivsvärderingar och framtidens arbetsmarknad. [www.rasmussenanalys.se](http://www.rasmussenanalys.se)

## Övriga Källor

Hultman, M. (2009) *En värdefull bok. Hemligheten bakom värderingarnas betydelse i framgångsrika verksamheter*. Identitetsakademin.

Drucker, P.F. (2008). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. Harper Business.

Clark, D. (2021). *The Long Game: How to Be a Long-Term Thinker in a Short-Term World*. Harvard Business Review Press.



