



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen
Inriktning mot Management
Höstterminen 2013

Kollektivt Konstskapande

Hur samverkar Konst, Ekonomisering, Extern legitimitet och Demokrati?

- en fallstudie av GöteborgsOperan

Kandidatuppsats

Författare : Judith Katzeff 850129
Linnéa Stegmark Zaar 820325

Handledare: Fredrik Lavén

Sammanfattning

Bakgrund och problem: Konst- och kulturorganisationers autonoma och skapande karaktär kan tyckas svårkombinerad med ekonomiska och politiska krav. Ändå är det just det de anställda inom en sådan organisation måste hantera. När dessutom konstskapandet är av kollektiv karaktär, som t.ex. scenkonst eller film, måste ett stort antal yrkesgruppers arbete leda mot samma gemensamma vision. Så hur balanserar de konstnärliga verksamheterna mellan konstnärlig kvalitet, ekonomisk effektivitet, extern legitimitet och den interna demokratin? Den här uppsatsen syftar till ta reda på vilka normativa handlingsmönster och antaganden som vi kan upptäcka inom ett kollektivt konstskapande, närmare bestämt en scenkonstorganisation. Vi kallar dessa handlingsmönster för institutionella logiker och utgår främst ifrån nyinstitutionell teori och forskning inom arts management när vi analyserar empirin. Våra forskningsfrågor är: Vilka dominerande institutionella logiker kan vi se inom en scenkonstorganisation? Varför finns de där, Hur samverkar de med varandra och Vad får det för konsekvenser?

Syfte: Syftet är att studera vilka institutionella logiker vi finner hos de anställda inom en scenkonstorganisation och hur de samverkar med varandra och organisationens uppdrag. Framförallt vill vi se om vi kan finna mönster i vilka logiker som tenderar att dominera i mötet med andra. Vi hoppas att detta kan ge oss en förståelse för det konstnärliga kollektivets organisering.

Metod: För att svara på våra frågor har vi valt att göra en fallstudie av GöteborgsOperan, en scenkonstorganisation med cirka 80 olika yrkesgrupper. Vi har genomfört 15 djupintervjuer med anställda från olika yrkeskategorier. Materialet transkriberades, kodades och efter analys kategoriserat efter de fyra mest framträdande institutionerna.

Resultat och slutsats: Sammanfattningsvis har den här studien visat oss att de dominerande institutionerna hos de anställda inom den undersökta scenkonstorganisationen har varit *Konst*, *Ekonomisering*, *Extern legitimitet* och *Demokrati*. För att svara på vår frågeställning anser vi att de dominerande institutionella logikerna inom dessa institutioner är: *Konstens autonomi*, *Effektivitet*, *Hög konstnärlig kvalitet*, *Medbestämmande* och *Hierarki*. De samverkar alla med varandra, men främst med *Konsten* som kärna. Vi anser att deras samverkan kan ha både hämmande och främjande konsekvenser. Men framförallt ser vi att de fyra institutionernas närvaro och samverkan får en konsekvens i form av en bred repertoar. Det breda utbudet i repertoaren speglar de tre institutionerna *Konst*, *Ekonomisering* och *Extern legitimitet*. Institutionen *Demokrati* speglas i hur organisationen producerar repertoaren, där vi ser att medbestämmande får allt större plats.

Nyckelord: arts management, ekonomisering, institutionell logik, scenkonst, institutionell teori, management, organisationsteori, kollektivt konstskapande och konstorganisering

Förord

När vi möttes på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet hösten 2013 hade vi båda tidigare verkat inom kulturbranschen på olika sätt. Vi upptäckte att vi delade ett av målen med vår utbildning; Vi ville lära oss sätt att arbeta med ekonomisk effektivitet inom konstnärliga samarbeten utan att tumma på kvaliteten på den konstnärliga slutprodukten eller arbetsmiljön.

Vi har observerat många intressanta teman genom vår studie. Dessvärre kan vi inte behandla dem alla i den här uppsatsen. Vi är tacksamma över all kunskap vi vunnit och de berättelser som våra respondenter delat med sig av, till trots att allt inte får plats på de här sidorna. Att skriva uppsats har varit som att lägga ett tusenbitars pussel. Det var tydligt på lådans utsida vilken bild det var vi strävade efter men när vi lyfte på locket låg bitarna till synes utspridda och ibland upp och ned vända. Bitvis har det varit stor frustration att få pusselbitarna på plats och många gånger längs vägen har motivet förändrats. Nu är sista pusselbiten lagd och ni ska strax få ta del av bilden vi skapat. Först vill vi rikta vårt stora tack till: Fredrik Lavén som har inspirerat oss och handlett oss med tålamod, alla våra respondenter som har bjudit oss på både sin tid och sitt engagemang, GöteborgsOperan som har låtit oss använda deras organisation för vår studie, Marco Arvidsson från GöteborgsOperans informationsavdelning som särskilt har hjälpt oss få fram det material vi behövt, Illusion film som gav oss ett välbehövt tillfälligt kontor, våra studiekamrater och lärare som har gett oss sina goda råd, våra familjer och vänner som har stått ut med oss när pusselbitarna inte riktigt fallit på plats.

Linnéa Stegmark Zaar och Judith Katzeff

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| Sammanfattning..... | 2 |
| Förord..... | 3 |
| 1. Inledning..... | 5 |
| 1.1. Problemdiskussion..... | 6 |
| 1.2. Syfte..... | 7 |
| 1.3. Forskningsfrågor..... | 7 |
| 1.4. Avgränsning..... | 8 |
| 2. Referensram..... | 9 |
| 2.1. Arts management..... | 9 |
| 2.1.1. Vad är arts management?..... | 9 |
| 2.1.2. Konsten..... | 9 |
| 2.1.3. Scenkonstverksamhet och Ekonomisk effektivitet..... | 11 |
| 2.1.4. Extern legitimitet: Kulturpolitiskt klimat..... | 12 |
| 2.1.5. Tidigare praktisk forskning..... | 13 |
| 2.2. Nyinstitutionell teori och Institutionella logiker..... | 16 |
| 2.2.1. Vad är nyinstitutionell teori?..... | 16 |
| 2.2.2. Vad är en institution?..... | 17 |
| 2.2.3. Vad är en institutionell logik?..... | 18 |
| 2.2.4. Tidigare praktisk forskning..... | 20 |
| 2.3. Sammanställning av teori..... | 21 |
| 3. Metod..... | 23 |
| 3.1. Val av organisation..... | 23 |
| 3.2. Vetenskaplig ansats..... | 23 |
| 3.3. Fallstudiens design..... | 24 |
| 3.3.1. Förstudie..... | 24 |
| 3.3.2. Intervjuer..... | 25 |
| 3.3.3. Observationer..... | 26 |
| 3.3.4. Dokumentstudie..... | 26 |
| 3.3.5. Bearbetning av analys och data..... | 26 |
| 3.4. Validitet och Reliabilitet..... | 27 |
| 4. Fallstudiebeskrivning..... | 28 |
| 4.1. Kontext: GöteborgsOperan..... | 28 |
| 4.2. Resultat och analys av empiri..... | 33 |
| 4.2.1. Institution 1: Konsten..... | 34 |
| 4.2.2. Institution 2: Ekonomisering..... | 43 |
| 4.2.3. Institution 3: Extern legitimitet..... | 50 |
| 4.2.4. Institution 4: Demokrati..... | 54 |
| 5. Diskussion..... | 60 |
| 6. Slutsats..... | 63 |
| Referenslista..... | 65 |
| Appendix: Intervjuguide..... | 68 |

1. Inledning

Konstens värde kan genereras i många olika former, i allt från biljettförsäljning till opinionsbildning och kan uppstå i det omedelbara mötet eller som en latent referensram för individ och samhälle. Diskussionen om hur vi kan mäta vad vi får tillbaka av konsten, med vilken måttstock och hur vi redovisar det, kan pågå länge. Genom att läsa strategiska planer och politiska mål kan vi få en uppfattning om vad som prioriteras i samhället för närvarande. Till exempel kunde vi läsa i 1974 års nationella kulturpolitiska mål att “kulturpolitiken ska motverka kommersialismens negativa verkningar inom kulturområdet”, ett mål som togs bort i de nya kulturpolitiska målen från 2009. I vårt nutida samhällsklimat rör sig organisationer mot att i större utsträckning drivas som företag. Offentlig verksamhet, konstorganisationer inräknat, drivs allt mer med managementidéer hämtade från näringslivet, en utveckling som brukar kallas New Public management. Det pågår alltså en **ekonomisering** av vårt samhälle (Stenström, 2008). I ett sådant klimat kan målet “motverka kommersialismens negativa verkningar” vara svårt att motivera.

I Västra Götalandsregions kulturpolitik lyfts särskilt två kulturpolitiska utmaningar upp (Västra Götalands regionala kulturplan 2013-2015); Först är det en utmaning att fördela kulturbudgeten så att alla invånare får ta del av den och känner sig delaktiga i de satsningar som görs. Sedan utmanas även kulturen med att förtydliga sin samhällsekonomiska och individuella betydelse. Varför och hur ska vi satsa på kultur? De här utmaningarna skapar en press på våra konst- och kulturorganisationer att öka den ekonomiska effektiviteten och att legitimera sin verksamhet externt i samhället. För att överleva behöver de vinna så kallad **extern legitimitet**. De investeringar samhället gör i kulturlivet måste komma alla i samhället till användning och resurserna måste användas effektivt.

Samtidigt finns det en önskan om att konst- och kulturorganisationer ska bedrivas på armlängs avstånd från politiker. I de nationella kulturpolitiska målen står det: “Kulturen ska vara en dynamisk, utmanande och obunden kraft med yttrandefriheten som grund.” De offentligt drivna konstorganisationerna som operahus, teatrar, museum och konsthallar drivs därför oftast i en beställar- och utförarmodell, kulturnämnder formulerar uppdrag utifrån kulturpolitiska prioriteringar som sedan verksamheterna utför.

Titeln på vår uppsats, “Kollektivt konstskapande”, syftar på skapandet av verk som består av flera konstarter där flera konstnärer delar på upphovsrätten. Skapande av scenkonst och film sker i

projektform och utförs av team. Ett sådant team består vanligtvis av många olika yrkeskategorier med olika kombinationer av konstnärliga och administrativa kompetenser och ambitioner. De kollektiva konstformerna bygger på en team-konstellation där flera individer står för att tillföra sin egna spetskompetens till samarbetet. Därför eftersträvas någon form av medbestämmande för att arbetet ska kunna utföras självgående och, för de flesta yrkesroller, även med en så hög konstnärlig kvalitet som möjligt. Det råder ofta en hierarkisk ordning, som skiftar i konstellation beroende på projekt. Den interna blandning av hierarki och **demokrati** som råder inom konstskapandet är därför komplex och varierande.

Så hur balanserar de konstnärliga verksamheterna mellan konstnärlig kvalitet, ekonomisk effektivitet, extern legitimitet och den interna demokratin? Detta är problematiken vi vill diskutera i den här uppsatsen. Vi börjar med att undersöka aktuell forskning inom arts management som tar upp en stor del av komplexiteten som ligger i gränlandet mellan konst, ekonomi och samhälle. Där den befintliga forskningen inom området inte räcker till för vår undersökning gör vi en empirisk studie av GöteborgsOperan, en scenkonstorganisation som liksom många andra ställs inför dessa utmaningar. För att analysera den data vi har samlat in tar vi hjälp av nyinstitutionell organisationsteori som hjälper oss att förstå förhållandet mellan individ, organisation och samhälle. Vi använder oss främst av teorin om institutionaliserade logiker som vi kommer beskriva närmare i referensramen.

1.1. Problemdiskussion

Kollektivt konstskapande innefattar en process som skiljer sig betydande ifrån den enskilda konstnären. En ensam konstnär, inom t.ex. målarkonst, kan för det mesta fritt fatta sina egna beslut om både strukturell och konstnärlig utformning i skapandet, medan ett kollektivt skapande, som t.ex. scenkonst, bygger på samverkan mellan en mängd olika aktörer. Alla med sin egen konstnärliga prägel och yrkeskunskap, och ofta spetskompetens där inom, som insats. Parallellt med det gemensamma målet drivs varje yrkesroll även av egna mål och förutsättningarna för olika yrkesgrupper kan skilja sig märkbart. Med vår personliga bakgrund vet vi att det är svårt att organisera konstnärliga team, särskilt med hänsyn till medbestämmande, individuella konstnärliga ambitioner, samverkan, och ekonomisk effektivitet. Så hur organiseras ett kollektivt konstskapande så optimalt som möjligt med fokus på både konst, politiska direktiv, medbestämmande och ekonomi utan att något av det blir lidande? Är det ens möjligt? Om inte, vad blir kompromissen?

De nyinstitutionella organisationsforskarna Freidland och Alford (1991) pratar om anställdas institutionella logiker som en form av symbolisk ordning och social praxis i deras yrkesmässiga antaganden och handlingsmönster (som inte nödvändigtvis är av rationell karaktär). Dessa antaganden formar grunden till organisationens normer. Vad är det för institutionella logiker som finns i en scenkonstorganisation? Och på vilket sätt påverkas de av de externa förhållandena? Thornton, Ocasio och Lounsbury (2012) påvisar hur de anställdas institutionella logiker formar organisationen som i sin tur formar samhället för att sedan åter forma organisationen och dess anställdas logiker. På detta cirkulära sätt fortsätter påverkan. Exempelvis kanske individer inom ett klädföretag motsätter sig barnarbete och influerar en påverkan som leder till att organisationens dominerande institutionella logik blir att verka emot barnarbete. I sin tur sätter organisationen press på samhället att verka emot barnarbete.

Emma Stenstöm beskriver i *Konstiga företag* att konst och företag har närmat sig varandra i vårt samtida samhälle (Stenström 2008). Betyder det att de anställda inom en konstorganisation bär både ekonomiska och konstnärliga institutionella logiker? Eller är det så att olika anställda bär olika institutionella logiker? Vad händer då internt när olika institutionella logiker möts? När en anställd antar att det ska vara demokrati och en arbetsledare förutsätter hierarki eller när en anställd förutsätter bästa möjliga konstnärliga kvalitet och möts av krav på hög effektivitet?

1.2. Syfte

Syftet är att studera vilka institutionella logiker vi finner hos de anställda inom en scenkonstorganisation och hur de samverkar med varandra och organisationens uppdrag. Framförallt vill vi se om vi kan finna mönster i vilka logiker som tenderar att dominera i mötet med andra. Vi hoppas att detta kan ge oss en förståelse för det konstnärliga kollektivets organisering.

1.3. Forskningsfrågor

Vår primära forskningsfråga är: Vilka dominerande institutionella logiker kan vi se inom en scenkonstorganisation?

Våra sekundära forskningsfrågor är: Varför finns de där, Hur samverkar de med varandra och Vad får det för konsekvenser?

1.4. Avgränsning

Vi kommer enbart att undersöka en kollektiv konstskapande organisation, GöteborgsOperan, vilket nämndes i inledningen. Vår valda organisation, anser vi kan ses som ett representativt fall för andra konstskapande kollektiv, som t ex andra scenkonstorganisationer, men även filmproduktion då premisserna för personalen brukar vara jämförbara i dessa organisationer. Vi kommer enbart se till organisationen internt och inte till publikens perspektiv. Detta eftersom det är de anställdas institutionella logiker som vi vill studera.

Vår studie har en tvärvetenskaplig karaktär i det att konst och ekonomi möts. Vi har inte för avsikt att djupdyka i diskussionen om det går att mäta kvalitet på konst, eller vad som är konst. Likaså är det inte vår ambition att diskutera om konsten har ett egenvärde eller ett instrumentellt värde. Dock behöver vi beröra ämnet för att förklara eventuella institutionella logiker och problematiken i att mäta abstrakta värden. Detta gör vi genom att i vår referensram presentera tidigare forskning inom både arts management, som berör komplexiteten i det tvärvetenskapliga mötet, och institutionella logiker som syftar till att ta reda på varför konstorganisationer ser ut som de gör.

2. Referensram

2.1. Arts management

Fälten konst och ekonomi har närmat sig varandra och därmed har konsten fått press på sig att vara nyttosam. Samtidigt finns det en uppfattning om att konsten ska stå fri och vare sig styras av marknadens krafter eller av politik. Så hur organiserar vi konstorganisationer för att få denna ekvation att gå ihop? I det här kapitlet presenterar vi forskningsfältet Arts Management som ligger till grund för vår studie av organisering inom scenkonst.

2.1.1. Vad är arts management?

Arts management är ett företagsekonomiskt fält som betecknar olika delar av att leda och organisera framförallt konstorganisationer (Stenström, 2008). Arts managers driver konstverksamhet och behöver för det ha kunskaper i bland annat budgetering, finansiering, redovisning, upphovsrätt, avtalsrätt, personalansvar, kollektivavtal, marknadskommunikation och projektledning. I en stor organisation är de här uppgifterna uppdelade på olika personer, men i en liten organisation kan en person behöva hantera samtliga områden. Utöver de företagsekonomiska och affärsjuridiska kunskaperna behöver -arts managers vara insatta i konst-, kultur och livsvärlden samt kulturpolitik. Det enda arts managers inte gör är det konstnärliga verket, om de inte själva även är konstnären (Köping, 2007). Vi fokuserar inte på rollen som arts manager i sig, men däremot utgår vi ifrån arts management i den form att vi undersöker organiseringen av konstskapandet.

2.1.2. Konsten

Det finns flera definitioner av konst och kultur. Begreppen tenderar att flyta samman, men en vanlig tolkning är att konst är ett snävare och mer estetiskt begrepp än kultur som anses vara ett bredare begrepp med en antropologisk innebörd (Karlsson 2010).

“*Konst*, eller i bestämd form *konsten*, används i bemärkelsen de sköna konsterna, alltså de många konstarterna (jämför engelskans *the arts*). Begreppet konst används dessutom både för att indikera konstnärlig verksamhet, till exempel en konstnärlig organisation av typen institutionsteater, och konstnärliga uttryck, till exempel en teaterföreställning.” (Stenström 2008, sid 28-29)

Emma Stenströms definition av konst och kultur är den som vi tillämpar i den här uppsatsen. Det är organisering av kollektivt konstskapande som vi diskuterar, vilket innebär att ett verk kan bestå av

flera konstarter; musik, teater, dans, litteratur, bildkonst med flera. För att diskutera förutsättningarna och kontexten för konstskapandet måste vi beröra kulturpolitik, där även konstpolitik ingår, vilket vi gör i kapitel 2.1.4 *Extern legitimitet: kulturpolitiskt klimat*.

Konstnärens fria skapande leder till att konstverksamheter är produktionsstyrda till skillnad från mycket annan verksamhet som är marknads- eller konsumentstyrd. Genom att låta produktionen styra kan konstens autonomi bevaras. En konstnär kan inte först fråga publiken vad den vill ha och sedan utföra det. Då diskvalificerar hen sig som konstnär (Karlsson 2010). Sedan modern tid har konsten representerat det romantiska, irrationella, de mänskliga sinnena och känslorna. Uppfattningen att konstnären är en fritt skapande individ som drivs enbart av inspiration är än idag befast. Att konstnären skapar något fritt, unikt och originellt leder till en syn på henom som ett geni; ett konstnärsgeni (Stenström 2008).

De personer som väljer att arbeta som konstnärer inom scenkonstverksamhet har ofta en lång utbildning och många övningstimmar bakom sig för att bemästra sitt instrument vare sig det är rösten, kroppen eller ett instrument. Konkurrensen för att få jobb och sedan bli utvald för roller, solist eller liknande är stenhård och leder ofta till en kritisk hållning av både sin egen och andras insats (Wennes 2002). Vägen till att nå status som konstnärsgeni är alltså både krävande och få förunnad.

Tröskeln för att intressera sig och tillgodogöra sig konst har visat sig hög för ovana konstbesökare. Det finns en uppfattning om att det krävs kulturell kompetens för att tillgodogöra sig konsten. Sociologen Pierre Bourdieu (1993) har med sin forskning skapat begreppet symboliskt kapital som en motsats till ekonomiskt kapital. Symboliskt kapital består av handlingar som tillskriver människor erkännande, bekräftelse och heder. En sådan handling kan till exempel i vissa kretsar vara att besöka konstaktiviteter. Bourdieu upptäckte att det främst är den dominerande klassen som besöker konstinstitutionerna (museum, konsthallar och scenkonst). Han menade att finkulturen kan ses som ett instrument för dem att bevara sin position i samhället. Det symboliska kapitalet kan både utestänga och inkludera människor i sociala sammanhang. Bourdieu menade även att det är svårt för individen att förflytta sin position eftersom symboliska koder kan vara svåra att lära in. Om en person inte under uppväxten besökt operahus så kommer den säkerligen inte göra det som vuxen heller. Vi människor behöver alltså tidigt bli introducerade för konsten för att lättare ta den till oss.

Sammanfattningsvis ligger det en del utmaningar i att driva konstorganisationer som kan tyckas svåra att kombinera med ett företags krav på ekonomisk effektivitet. Produktionsstyrd verksamhet och en begränsad kundgrupp som kräver lång introduktion är utmaningar ur företagsekonomiskt perspektiv.

2.1.3. Scenkonstverksamhet och Ekonomisk effektivitet

Det pågår en ekonomisering av vårt samhälle, vilket blir tydligt genom att t.ex. skolor, äldreboenden och sjukhus i allt större utsträckning drivs av privata ägare. Men även genom att offentligt ägd verksamhet drivs med styrmodeller från den privata sektorn. Det här brukar benämnas "New Public Management". Jan-Erik Lane inleder sin bok med "*New public management is a topical phrase to describe how management techniques from the private sector are now being applied to public services.*" (2000). Det som tydligast har skilt det privata ifrån det statliga är det vinstdrivande perspektivet, vilket är ledande inom den privata sektorn.

Ekonomiseringen berör konstverksamheter i allra högsta eftersom de flesta verksamheter har gått från att vara förvaltningsstyrda till att vara organiserade som företag och drivas på uppdrag från kommun, region eller stat. Det är dock en utmaning att driva en scenkonstorganisation som vilket företag som helst eftersom det är mycket kostsamt, arbetsintensivt och riskfyllt. William J. Baumol & William G. Bowens teori från 1966 om att scenkonsten lider av "kostnadssjukan" anses fortfarande vara gällande. Den bygger på att produktionskostnaderna för scenkonsten stiger stadigt och i mycket högre takt än i övriga samhället där tekniska innovationer och effektiviseringar kan genomföras i en helt annan utsträckning. Men det är svårt att öka produktiviteten för scenkonsten eftersom det tar en viss tid att repetera och spela stycken, samtidigt som det kräver ett stort antal anställda, vars löner ökar för varje år. Dessutom är det begränsat hur många spelningar som kan göras per dag, eftersom föreställningar alltid är live. På så vis är det begränsat hur mycket produktiviteten kan öka inom scenkonstorganisationer och sänka kostnaderna. Baumol och Bowen menade att det krävs samhällsinitiativ för att rädda scenkonsten. I Sverige bedrivs de flesta scenkonstinstitutioner till största delen med finansiering av skattemedel. En ytterst liten del av finansieringen kommer från sponsorer och biljettintäkterna täcker inte på långa vägar kostnaderna för uppsättningarna (intervju).

Att marknadsföra konst kan därför upplevas komplicerat. Förutom den tilltänkta målgruppen (som inte heller alltid är känd, på grund av den icke-konsumentstyrda verksamheten) finns det även andra

målgrupper som till exempel; politiker, skattebetalare, recensenter, sponsorer, kollegor och andra verksamma kulturutövare. Dessutom har en konstupplevelse många dimensioner; estetisk, symbolisk, social, psykologisk, teknisk, ekonomisk, etisk, språklig och kulturell. Vilket gör det svårt att avgöra vilka dimensioner ska tas i beaktning vid marknadsföringen (Wennes, 2002).

Det ligger alltså en stor risk i att producera konst, i synnerhet scenkonst, eftersom det är arbetsintensivt, svårt att lagra, svårt att kontrollera hur verket kommer att tas emot och det produceras i samma stund som det konsumeras (Wennes, 2002, även Karlsson, 2010). Dessutom har den offentligt drivna scenkonsten många externa intressenter att förhålla sig till vilket vi behandlar i nästa kapitel.

2.1.4. Extern legitimitet: Kulturpolitiskt klimat

I Västra Götaland bedöms kultur- och upplevelsesektorn ha stor tillväxtpotential, för tillfället står den för sju procent av arbetsmarknaden. Arbetet med att stärka och utveckla de kulturella- och kreativa näringarna står i dag högt på både den näringspolitiska och kulturpolitiska agendan. (Västra Götalandsregionens kulturstrategiska plan 2013-2015).

Kultursektorn ses alltså som en tillväxtsektor och planen är att satsning på kulturen ska ge ökad tillväxt. Problemet, som Baumol och Bowens (1966) belyste med "kostnadssjukan", är att det går knappast att prata om scenkonstinstitutioner som en tillväxtnäring.

Syftet med Västra Götalandsregionens kulturpolitik är "*demokratisk öppenhet, konstnärlig kvalitet, social relevans, ekonomisk potential och regional profilering*". Enligt dem är det de bärande fundamenten för kulturpolitiken och en självklar bas för de verksamheter som drivs på uppdrag av regionen. I GöteborgsOperans uppdrag från regionen (2013-2015) står det till exempel: "*GöteborgsOperans verksamhetsplan skall, i relation till kulturnämndens bidrag, utgå från de horisontella perspektiven jämställdhet, mångfald, tillgänglighet, internationalisering och regionalt mervärde.*" Regionalt mervärde ger en fingervisning om att kulturen ges en viktig roll för regional utveckling och profilering i Västra Götaland.

Varifrån kommer idén att kultur är viktig för en region? Statsvetaren Lisbeth Lindeborg har forskat på fenomenet kultur som lokaliseringsfaktor. Hon har studerat fall där det har skapats en attraktivare stad eller region genom att det uttalat satsades på kultur. Bland sammanställningen

finns städer som Liverpool, Lille och Marseilles. Den stora vinsten med kultur som lokaliseringfaktor är att locka till sig den så kallade kreativa klassen (Lindeborg, 2007). Kreativa klassen är ett begrepp som forskaren Richard Florida myntade och beskrivs som unga, välutbildade och högavlönade människor i kunskapsintensiva branscher. De söker sig till platser där de kan utveckla sin kreativitet och individualitet och söker sig därför till en kärna av konstnärliga utövare (Richard Florida, *The rise of the Creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, 2002). Den här klassen förväntas ge ökad ekonomisk tillväxt och därför kan det argumenteras för att det är viktigt att skapa förutsättningar för ett vitalt konst- och kulturliv i en region.

Samtidigt som vi kan läsa att det är viktigt att profilera regionen med högkvalitativa konstverksamheter kan vi läsa att kulturpolitikens syfte är att verka för demokratisk öppenhet och social relevans. Scenkonstpubliken och framförallt operapubliken tenderar att vara en homogen sammansatt grupp, vilket inte minst Bourdieu (1993) lyfte fram med sin forskning som vi beskrev i tidigare kapitel. Med det politiska syftet att verka för demokratisk öppenhet lyfts problematiken upp att en stor del av befolkningen tycks stå utanför de kulturella satsningar som samhället gör. För att arbeta mot det här ingår det i GöteborgsOperans uppdrag att arbeta mot ökad delaktighet av barn och unga samt bidra till ökad jämställdhet, mångfald och tillgänglighet på scenkonstområdet.

Regionen beskriver att scenkonstinstitutionernas uppgift är att vidareutveckla konsten, vara en inspirationskälla och en förebild. De stödjer Göteborgsoperan i sin ambition att uppnå hög kvalitet i ett Europa- och världsperspektiv. De menar att Göteborgsoperan har positionerat sig som en kreativ mötesplats för operakonst, musikal och samtida dans. Repertoaromfånget är enligt dem framgångsrikt och bidrar till ett ökat publikt-, såväl som, internationellt intresse (Västra Götalandsregionens kulturstrategiska plan 2013-2015).

Kraven på en scenkonstorganisation kan tyckas vara många. Förutom att skapa högkvalitativa uppsättningar, ska organisationen arbeta för att effektivisera verksamheten, skapa delaktighet från alla i samhället och stärka regionens profil. Vad säger den praktiska forskningen om det här ämnet? Vi kommer i nästa kapitel presentera forskning inom området.

2.1.5. Tidigare praktisk forskning

Arts Management som fält har vuxit sedan 1960-talet i västvärlden. Det är på många håll ett etablerat område med professurer och institutioner. Intresset har dock varit svalt i Sverige som fick

sin första universitetsutbildning i området först 1999 (Stenström, 2008). Forskningsresultaten från USA, Kanada och England kan vara svåra att överföra till organisationer här i Skandinavien eftersom det kulturpolitiska klimatet skiljer sig nämnvärt mellan regionerna (Wennes, 2002).

I Sverige finns en del forskare inom Arts management. Framför allt har vi använt oss av Emma Stenströms avhandling *Konstiga företag* (2008) som redovisar hur fälten ekonomi och konst smälter samman genom att lyfta fram och klargöra föreställningar och forskning om konst och företag. Den norska organisationsforskaren Grete Wennes (2002) doktorsavhandling *Skjønheten og udyret: Kunsten att lede kunstorganisasjonen* har varit särskilt användbar för vår studie i det att den behandlar motsättningar, så kallade paradoxer, inom bland annat Den Norske Opera. Hon fokuserar på ledarskap och hur chefer inom organisationen förhåller sig till dessa paradoxer. Av de sju paradoxerna som hon presenterar har vi haft ett särskilt intresse för fyra; *Frihet versus Institutionalisering*, *Tradition versus Nyskapande*, *Tyranni versus Anarki* och *Individ versus Kollektiv*. De här paradoxerna ligger på organisation- och gruppnivå och är därför särskilt intressanta för oss.

I paradoxen *Frihet versus Institutionalisering* ligger spänningar mellan den fria autonoma konsten och tydligt invanda mönster som bildar en trög struktur. Organisationen i Den Norske Opera beskrivs som tungrodd, präglad av rutiner och med inbyggd rädsla för förändring, vilket även kan vara en källa till överlevnad. Inför flytten till nya operahuset önskade ledningen lämna den gamla organisationen i så stor utsträckning som möjligt, även om de då inte hade lösningen på hur det skulle göras. Vid Wennes studie av Den Norske Opera upptäckte hon en önskan om en platt organisation, trots att de visste att det inte går att undvika en viss form av hierarki. Vid tidpunkten skapade den till synes platta organisationen informella och otydliga beslutsgångar, vilket ledde till att många beslut togs i ledningen. Inom organisationen pratade man om konstnärlig och övrig personal, vilket Wennes menar skapar en statushierarki. Olyckligt är att flera yrkesgrupper som definierar sig som konstnärer- och hantverkare inte inkluderas i "den konstnärliga personalen". Den här uppdelningen skapade även ett avstånd mellan konst och administration. Av konstnärlig personal sågs administration närmast som en service-funktion. I spänningen mellan *Frihet och Institutionalisering* låg även de motsägande önskningarna om tydligare planer och struktur medan andra menade att man måste ta ställning till idéer när de dyker upp. Kollektiven kör, orkester och balett kämpar även sinsemellan om fri och autonom konstproduktion. Där det var tydligt att balletten kämpade för både scentid och större budget. Reproduktioner, repriser och inköpta föreställningar

hotar friheten hos personalen eftersom de uppfattas som förutbestämda. Frihet betydde för de flesta att skapa något nytt.

Wennes lyfter upp att i hennes studie fanns paradoxen *Tradition versus Nyskapande* både i konstproduktionen och i organisationsformerna. Tradition ligger centralt i opera som konstform, de välkända verken älskas av publiken och att föra verken vidare ses som ett uppdrag för att bevara kulturell identitet. Samtidigt finns det en önskan som konstnär att vara nyskapande och kreativ. På Den Norske Opera låg det främst på den konstnärliga ledningen att vara nyskapande. Det fanns en önskan från de anställda om att få ta större del i det nyskapande arbetet. Något som de upplevde att de gör när nyskriven repertoar produceras. I samband med Wennes studie planerades bygget av det nya operahuset i Oslo och en ny organisation. De anställda uttryckte en rädsla för förändringar och önskan om att behålla gamla strukturer. Medan det kan utläsas att ledningen såg att ett nytt hus skapade en nödvändig press till förändring av en organisation med traditionrika yrken och produktionssystem.

En annan av paradoxerna var förhållandet mellan tendenserna av *Tyranni versus Anarki* i ledarskapet. Hon menar att acceptansen för olika ledarstilar skiljer sig inom organisationen. Till exempel kan de konstnärliga ledarna ha en närmast tyrannisk ledarskapsstil, som kan uppfattas som både nedvärderande och stötande, men ändå försvaras av dem som utsätts för det. Det förklaras med att repetitionsfasen är en intensiv och pressad situation där målet är premiär. För att nå dit krävs en stramt ledarskap hävdar vissa. Om resultatet blir bra kan den tuffa processen förlåtas. Det märkliga, konstaterar Wennes, är att konstnärlig personal låter sig underkastas av konstnärliga ledare, men inte av administrativa ledare. Av dem förväntas en demokratisk ledarstil och de betraktas närmast som en servicefunktion. Det anarkistiska tendenserna uppstår framförallt på grund av att det inom samma organisation samlas flera individer med specialkompetenser som i princip kan arbetsleda sig själva.

Ytterligare en av Wennes paradoxer *Individ versus Kollektiv* var närvarande och accepterad av de utövande på Den Norske Opera. De konstnärliga utövarna är extremt individualistiska och det förväntas att och accepteras att vara "egofokuserad". Konkurrensen mellan konstnärerna är närvarande och skapar spänningar mellan individ och kollektiv. Wennes upptäckte att balansen när en önskvärd motiverande konkurrens-övergår till press är hårfin. Samtidigt finns det ett kollektivt ansvar för att samarbetet ska fungera. Det är när samarbetet fungerar som resultatet verkligen lyfter.

Grete Wennes studie är intressant för oss, eftersom det finns en del likheter med vår studie. Studien av paradoxer är besläktat med studier av institutionella logiker i det att paradoxer består av motsägande institutionella logiker. Vi kommer återkoppla till Wennes studie senare i uppsatsen.

David Karlsson skriver i *En kulturutredning: pengar, konst och politik*:

“Det är lätt att förlamas av komplexiteten av kulturpolitiken. Men det är bättre att göra något. I slutändan måste planerna lära av projekten. Kulturpolitiken måste lära av kulturlivet.” (Karlsson, 2010, sid 245).

Med det menar vi att studier som vår behövs för att kulturpolitiken ska ha möjlighet att lära av kulturlivet. Och till sist, hur scenkonstorganisationen förhåller sig till att, “göra så mkt konst för pengarna som möjligt” och samtidigt uppfylla övriga direktiv, tänkte vi ta hjälp av institutionell teori för att undersöka.

2.2. Nyinstitutionell teori och Institutionella logiker

Stenström skrev att institutionell teori “bland annat kunde användas för att förstå det konstnärliga fältets karaktär” (2008, sid 20), då institutionell teori skapar förståelse för sammanhang genom att uppmärksamma kopplingen mellan mänskliga handlingar och invanda mönster och ger en tydligare inblick i varför människor gör som de gör. Det konstnärliga fältet kan vara fyllt av invanda mönster som kan vara svårförklarliga vid första anblicken. Vi följer hennes exempel och har därför kompletterat vår redogörelse för forskningen inom arts management med den institutionella teorin för analysen av vår insamlade data. I det här kapitlet kommer vi ge en bakgrund till den institutionella teorins fält genom att förklara nyinstitutionell teori och särskilt institutionella logiker.

2.2.1. Vad är nyinstitutionell teori?

Nyinstitutionell teori är en metateori som avvisar rationalitet som grund till organisatorisk struktur och istället för effektivitet föreslår legitimitet som ett medel för framgång och överlevnad. I den nyinstitutionella forskningen analyseras och mäts antaganden inom institutionen och den kulturella fortplantningen. (Thornton och Ocasio 2008.)

Meyer och Rowan (1991) beskrev den institutionella miljön som tvingande, härmande och/eller normativ. Organisationer ser till andra framgångsrika organisationer inom samma bana och härmar dess struktur för att skapa legitimitet och grund för överlevnad. DiMaggio och Powell pratar om hur nya organisationsmoden anammas i hopp om att nå den eftersträlvade legitimiteten och höjer ett varnande finger för en isomorfering av organisationerna, alltså en framtid där alla organisationer har härmat varandra eller använt sig av samma modeller till den grad att de alla ser likadana ut.

”Large organizations choose from a relatively small set of major consulting firms, which /.../ spread a few organizational models throughout the land. Such models are powerful because structural changes are observable, whereas changes in policy and strategy are less easily noticed.” (DiMaggio och Powell 1991 sid 70)

Men Meyer och Rowan beskriver dessa moden som ”myter” och menar på att implementeringen av dem ofta blir halvhjärtat och mer av en ceremoni än en faktiskt implementering. Detta innebär en löskoppling ifrån organisationens kärnverksamhet och det tilltagna modet. Till exempel; ett företag inför en ny miljöpolicy vilket ser snyggt ut på pappret, men vid dagens slut slängs alla soporna ändå i samma tunna.

Nyinstitutionell teori har en sociologisk syn på institutioner och dess interaktioner med varandra och sin externa och interna miljö. Därför finner vi det intressant att studera vad som händer inom en organisation parallellt med uppmärksammade samhällsförändringar. Alltså, är det på grund av legitimitet och härmande som vi ser en tydlig ekonomisering i samhället? Och är det även därför de tidigare åtskilda fälten konst och ekonomi har rört sig betydligt närmare varandra på senaste tid? (Stenström 2008). För att ge en tydligare förklaring till vår teori måste vi kort definiera begreppet “institution” och hur vi kommer använda oss av det i vår studie.

2.2.2. Vad är en institution?

För de allra flesta betyder en institution en organisatorisk enhet, vanligtvis i offentlig verksamhet. Men ordets egentliga betydelse är ett verb och inte ett substantiv. Att verb substantiveras är en vanlig språkutveckling, substantiv används mer och mer för att beskriva processer. Så är även fallet med ordet institution som egentligen är en process bestående av handlingsmönster som tas för givet och blir normativa (Czarniawska, 2005).

Friedland & Alford beskriver begreppet institution som det beteendemönster hos människor som strukturerar deras handlingar och genom upprepning, vana och antagande skapar normer och skrivna eller oskrivna regler.

”We conceive of institutions as both supraorganizational patterns of activity through which humans conduct their material life in time and space, and symbolic systems through which they categorize that activity and infuse it with meaning.” (Friedland och Alford 1991 sid 232)

En institution är alltså en organisering av individerna som skapar en förutsedd, gemensamt accepterad beteendeform, vilken samtliga av organisationens medlemmar förhåller sig till. Institutionen kan vara en faktisk organisation i form av t.ex. en förening eller ett företag. Men det kan också vara i form av familj, religion, politisk grupp, nation eller annat. För utomstående, dvs icke-medlemmar, kan där finnas tankegångar, språk och handlingar som kan anses oförståeliga.

Inom scenkonsten särskiljs institutionsteatrar från privatteatrar, då de institutionella oftast ägs av staten, regionen eller kommunen och de privata är drivna genom egenfinansiering. När vi fortsättningsvis pratar om institutioner är det inte detta begrepp vi syftar till i vår användning av ordet “institution”, utan vi kommer tala om institution ur ett organisationsteoretiskt perspektiv när vi studerar de handlingsmönster eller institutioner, som äger rum inom organisationen vi är intresserade av. Dessa individuella handlingsmönster och antaganden som ligger till grund för institutionens karaktär benämner vi som “institutionella logiker”.

2.2.3. Vad är en institutionell logik?

Medan den nyinstitutionella teorin fokuserar på hur invanda tankemönster formar organisationsstrukturer, har teorin om institutionella logiker vänt fokus till effekter av differentierad institutionell logik på individer och organisationer i en bredare kontextvariation. Teorin om institutionella logiker har alltså tillkommit som ett verktyg för att definiera innehållet och betydelsen av institutionen (Thornton och Ocasio 2008).

“Logics /.../ provide guidelines in how to interpret and function in social situations.”
(Greenwood et al. 2011 sid 318)

Barbra Czarniawska förklarar att:

“Den formella logiken är en linjär (endimensionell) uppsättning regler som uppstod i användandet av språket. /.. / Det är ett sätt att beskriva verkligheten för att kunna tala om den och förhandla om den med andra människor.” (Czarniawska 2005 sid 157).

Hon lyfter upp tre olika sorters logik. Först, teorins logik, som är abstrakt och hävdar användning av formell logik framtagen med hjälp av metodologiska sanningskriterier. För det andra, praktikens logik, som är konkret i tid och rum, men ofta en tyst kunskap som använder pragmatiska kriterier för utvärdering. Slutligen är representationens logik abstrakt, retoriskt raffinerad och använder formell rationalitet som utvärdering. Den lånar legitimitet från de andra två logikerna. Men logiker kan inte förklara verkligheten till fullo, eftersom verkligheten inte är endimensionell. Motsatsen till logik är paralogi eller paradoxer. (Czarniawska, 2005).

Thornton, Ocasio och Lounsbury (2012) beskriver institutionella logiker som verktyg för att se till orsak och verkan på samtliga nivåer och länkar således micro- och macroperspektivet. Frågan är alltså hur påverkar institutionerna organisationer och individer? Och hur påverkar de individuella logikerna i sin tur institutionerna och dess förändring eller tröghet.

Friedland och Alford (1991) påkallar tre olika nivåer i samhället;- individen, organisationen och samhället. De menar på att individens makt i den västerländska kulturen har påverkats av utformningen av olika kärninstitutioner som de definierade i samhället och som alla innehar sin egna dominerande logik:

”...The achievement of individuality was as much a cultural transformation as it was the natural outcome of the division of labour. The Western experience of individuality, of choice, of freedom, has been institutionally shaped by the emerge of capitalism, state, democracy, the nuclear family, and the Christian religion.” (Friedland och Alford 1991 sid 239).

Kapitalismen producerar och distribuerar genom individuella utbyten av kapital och arbetskraft, *Staten* konstruerade individ som en juridisk person med lagliga rättigheter och skyldigheter,

Demokratin låter individen delta som en medborgare och rösta för sin åsikt, *Kärnfamiljens* partnerval som affärsuppgörelse utvecklas till institution baserad på känslor och *Kristendom* betonar inte bara att varje människa är speciell, utan även älskad av Guds son, och höjer därför individen till delaktighet i en högre, oförklarlig makt.

Hur går då utvecklingen till? Greenwood et al. (2011) skriver om hur samhällsförändringen kan framhäva tidigare underprioriterade intressen inom en organisation och antingen skapa nya logiker eller tillåta redan existerande logiker att ta större plats. Till följd av detta minimeras eller upphör andra befintliga logiker, och på så vis tar de starkaste logikerna över och styr institutionens utveckling.

Varje institution anses ha en mängd institutionella logiker inom sig, men främst en eller ett fåtal dominerande. En individ eller en organisation tillhör flera olika institutioner och därför skapar de även mötesplatser mellan olika institutioners dominerande institutionella logiker.- Inom en scenkonstorganisation kan yrkeslogiken “vi ska skapa något extraordinärt” krocka med företagslogiken “vi ska jobba effektivt” eftersom samma perspektiv på förutsättningar för tid och ekonomi inte finns.

2.2.4. Tidigare praktisk forskning

Scott et al. (2000) gjorde en studie av förändringen inom sjukvården, och dess organisatoriska utveckling. De använde sig av institutionella logiker som ramar för primära normer och de satte organisationen i fokus för sin studie eftersom de såg organisationen i sig som medlare av budskapet.

”For example, if one of the primary logics shaping the healthcare field is that the provision of healthcare is charitable, not-for-profit service to the community, then nonprofit /.../ hospitals are carriers of that meaning.” (Scott et al. 2000 sid 36)

De definierade alltså en organisation som bärare av en dominerande institutionell logik och således förkroppsligar organisationen en identifierbar institutionell logik. I vår fältstudie ser vi inte till transaktion och fortplantning av institutionella logiker mellan olika institutioner utan vårt intresse ligger istället i de institutionella logikernas föränderliga eller tröga karaktär. I hopp om att finna svar på förändringens samt tröghetens orsak och verkan inom dess organisering väljer vi istället att göra djupdykningen ned på det individuella planet och söka ta reda på vilka logiker som är

institutionaliserade hos de anställda och om vi har sett något mönster i utvecklingen av dessa.

Det finns flertalet forskare som har skrivit om hur multipla logiker interagerar med varandra. Nya organisationsformer kan uppstå genom kombinationen av olika motsatta logiker och bilda en hybrid-logik med ännu starkare dominans. (Greenwood et al. 2011.) Även Goodrick och Reay (2011) skriver om hur professionellt arbete kan reflektera institutionella logiker. De menar på att det finns "både konkurrerande och samarbetande relationer mellan samverkande multipla logiker som påverkar yrkesindivider och deras arbete". I deras undersökning av apotekare valde de att först se från vilka nivåer de influerande logikerna kom ifrån; yrkesgrupp, företag, marknad och samhälle. De valde även att studera dessa med tidsperioder som en faktor för att se förändringen över tid. Vi kommer inte gå in en sådan studie då vi enbart kommer se till samtiden och vilka logiker vi kan urskilja genom de anställdas perspektiv.

2.3. Sammanställning av teori

Vi har i de två föregående kapitlen redovisat vår teorigrund inom arts management och institutionella logiker. I det här kapitlet kommer vi förklara hur den här samlade teorin kan hjälpa oss se vad som faktiskt händer i en scenkonstorganisation när den ska behandla ett konstruktivt samarbete mellan olika institutionella logiker och institutioner.

I vår studie har vi valt att gå in på djupet och fokusera på kärnan i organisationen; personalen som är möjliggörare och skapare av scenkonsten. Hur påverkas de av de politiska prioriteringarna som råder i samhället idag? Hur färgas de av modeord som: Effektivitet, platt organisation, delaktighet och regional profilering? Vad händer med de interna prioriteringarna när prioriteringarna i samhället skiftar? Emma Stenström (2008) har till exempel lyft fram att konst och ekonomi närmar sig varandra i samhället. Kan vi se tecken på samma utveckling inom organisation vi studerar? Vi har valt att söka finna prioriteringar och således dominerande handlingsmönster inom organisationen genom att använda oss av teorin om institutionella logiker och deras samspel sinsemellan. Vi jämför med Goodrick och Reay (2011) för att se om även vi, för vår utvalda organisation, har funnit en utveckling av institutionerna genom en samverkan mellan redan existerande institutionella logiker. Vi använder oss av teori om hybrida institutionella logiker (Goodrick och Reay 2011, Greenwood et al. 2011) för att se om vi kan finna nya institutionella logiker som tagit form av denna samverkan. Och liksom Scott et al. (2000) finns det även ett intresse för vår studie att försöka se vilken institution vi ser som dominerande för organisationens helhet.

Eftersom Wennes (2002) har gjort en liknande studie på Den Norske Opera så kommer vi dra starka paralleller till hennes avhandling och ta hjälp av den för att upptäcka och förklara liknande mönster. Vi fokuserar dock inte på paradoxer, utan på institutionella logiker som kan vara både samverkande och motsägande. Till skillnad från Wennes har vi inget särskilt fokus på ledarskap i vår studie. Wennes paradoxer berör en analysnivå på både samhälls-, organisations-, grupp- och individnivå medan vi håller oss till en analysnivå på intern organisationsnivå.

Vi har lyft upp att ett av särdragen för arts management är att konstverksamheter till stor del är produktionstyrda. Det borde innebära att de som arbetar med produkten påverkar organisationen i allra högsta grad. Därför är det intressant att studera vilka logiker som driver organisationen och är institutionaliserade.

3. Metod

För att undersöka vårt syfte gjorde vi en fallstudie där vi valde att fokusera på GöteborgsOperan och dess anställda. Initiativet kom från oss själva. Frågeställningarna som vi behandlar är inte unika för deras organisation utan är intressanta ur ett större perspektiv. Vi menar att våra frågeställningar kan vara applicerbara i liknande studier av organisationer med kollektivt konstskapande.

3.1. Val av organisation

Vi ville studera en organisation där det kollektiva konstskapandet är kärnverksamheten. Förhoppningen var att studien skulle vara applicerbar både inom scenkonst och filmskapande. Film är dock en betydligt mer dynamisk bransch än scenkonst i det att både personalomsättningen och arbetsplatsen utgår ifrån projekt och inte organisationen i helhet. I en initial studie var det därför mer relevant att undersöka en organisation som har en stark kärna både i sin personal och sitt hus. GöteborgsOperan är en scenkonstorganisation där ungefär 80 olika yrkeskategorier representerade. Deras vision är att vara "ett av norra Europas ledande operahus", vilket vi tycker är vittnar om en hög ambitionsnivå med tankarna på att konkurrensen är tuff med nybyggda operahus i både Oslo och Köpenhamn. GöteborgsOperan producerar flertalet scenkonstnärliga produktioner vars karaktärer skiljer sig betydande ifrån varandra; främst Opera, Musikal och Dans. Det finns planer på ett bygge av nytt scenkomplex med en tillhörande omorganisering. Västra Götalands region som är GöteborgsOperans uppdragsgivare har både tydliga regionala och internationella mål med en hög konstnärlig ambition. Det finns många externa och interna krav på en scenkonstorganisation av den karaktär som GöteborgsOperan innehar. Och således även på dess anställda. Därför anser vi att GöteborgsOperan är ett lämpligt och intressant val för att studera institutionella logiker och dess konsekvenser inom scenkonstorganisationer.

3.2. Vetenskaplig ansats

Vår studie är en del av den hermeneutiska forskningstraditionen. Det vill säga att vi studerar, tolkar och söker förståelse för mänskliga beteende och fenomen. Inom samhällsvetenskapen och framförallt inom organisationsstudier är hermeneutiken det dominerande förhållningssättet. Fokus ligger på att förstå den sociala verkligheten utifrån perspektivet från de som blir studerade (Bryman och Bell, 2011). Vår studie färgas av vår bakgrund och teoretiska referensram men det är vår ambition att förstå och tolka våra respondenters berättelse utifrån deras perspektiv. Våra

studieobjekt tolkar sin omvärld och vi använder oss av deras tolkningar. Genom att komma utifrån och förhoppningsvis under ytan hoppas vi upptäcka nya perspektiv (Bryman och Bell, 2011).

Vi utgår ifrån vår referensram och har därför med oss en egen bakgrund bestående av både egna praktiska erfarenheter och teorier i mötet med våra respondenter. Med oss har vi även våra forskningsfrågor. Även om vår referensram finns närvarande så är vår ambition att låta dem berätta fritt om hur organisationen fungerar och hur de själva upplever sin arbetssituation. Vi har givit våra respondenter anonymitet i den mån vi kan eftersom vi vill att de ska våga tala så fritt och öppet som möjligt.

Studien har en iterativ karaktär i det att vi samlar in och analyserar data löpande. På så vis påverkas datainsamlingen av den pågående analysen (Bryman och Bell, 2011). Vi har valt att göra på det sättet eftersom vårt syfte är att leta efter institutionella logiker, handlingsmönster. Det faller sig naturligt att vi i de första intervjuerna inte har samma förförståelse för vad som är ett mönster. Genom att analysera längs vägen kan vi upptäcka dem och uppmärksamma dem på ett annat sätt, än om vi väntar med analysen till sista intervjun är avklarad.

3.3. Fallstudiens design

På samhällsnivå finner vi institutioner byggda på institutionella logiker i form av mönster av handlingar och antagande av normativ karaktär. Vi undersökte därför hur olika grundinstitutioner tar sig uttryck i organisationen genom institutionella logiker. För att kunna besvara våra forskningsfrågor använde vi oss av olika tekniker; förstudie, intervjuer, observationer och dokumentstudie.

3.3.1. Förstudie

Vi valde en organisation för fallstudien som skulle vara fristående från våra egna förutfattade meningar till största möjliga grad. Ingen av oss hade en personlig koppling till organisationen, därför ville vi få en förförståelse av mötet med våra intervjurespondenter och huruvida vår problemdiskussion var aktuell. Vi valde därför att kontakta en anställd inom en annan institutionsteater som liknade vår valda organisation till stor del. Det valet baserades på att en av författarna hade en nära relation till den utvalda testrespondenten. På så vis upplevde vi att vi både kunde få ärliga svar och eventuell kritik på våra frågor. Vi utförde intervjun per telefon eftersom respondenten befann sig i en annan stad. Förutom att intervjun hjälpte oss att förstå perspektivet

från en anställd inom en scenkonstorganisation bättre, fick vi även en uppfattning om hur lång intervjutid vi skulle behöva samt möjlighet att justera våra frågor. Testintervjun visade sig vara till stor hjälp i vår senare studie.

3.3.2. Intervjuer

Kvalitativa djupintervjuer är studiens huvudteknik. Vi valde den tekniken eftersom vi ville ta reda på vilka primära handlingslogiker varje individ arbetar efter, söka förstå varför och se om vi kan urskilja en institutionalisering av handlingslogiker genom dem. Vi såg det därför som lämpligast att låta våra respondenter berätta förhållandevis fritt om sitt arbete under en semi-strukturerad intervju, där vi bitvis följde en intervjuguide med tema, men även ställde följdfrågor på sådant som vi upplevde att respondenten lyfte upp. Innan intervjun fick respondenten en kort beskrivning av vilka vi är och vad det är vi är intresserade av att veta. Vi frågade även om det var ok att göra en ljudupptagning av intervjun. Sedan bad vi dem berätta om sitt arbete, deras yrkesbakgrund och samarbeten på avdelningen och mellan avdelningarna. Som intervjuare var vi bägge lika aktiva för att skapa känslan av ett samtal mer än en intervju. Vi upplevde generellt att det var mer hämmande för respondenten när vi antecknade än att vi spelade in intervjun. Det vi ville få svar på var hur de reflekterar över konstnärlig ambition, arbetsmiljö, personlig drivkraft, samarbeten inom organisationen och arbetsmiljöns standard för att se om vi kunde urskilja ett mönster av institutionella logiker. Vi intervjuade 15 anställda från olika yrkeskategorier, både från administration, hantverk, teknik och konstnärliga avdelningar. Alla intervjuer utom två höll vi på plats, på GöteborgsOperan. Det gjorde vi eftersom vi menar att det bidrar till vår förståelse att möta respondenterna på deras arbetsplats. Vi fick möjlighet att känna av stämningen och på så vis utförde vi även en observation. Våra respondenter tog antingen emot oss på sitt kontor eller i bokade mötesrum, vilket innebar att vi mer eller mindre alltid satt ostört.

Eftersom studien har en iterativ karaktär, i det att det finns en rörelse mellan urval, analys och teoretiska reflektioner, så valde vi ut intervjupersoner efter hand som vårt teoretiska fokus utvecklades (Bryman och Bell, 2011). Vid urval av respondenter ville vi få en spridning gällande vilken avdelning de representerar, men även inom yrkesgrupp. Samtliga respondenter är därför från olika avdelningar, vilket vi upplever som viktigt för att skapa ett helhetsperspektiv av organisationen. För vår studie var det irrelevant att intervju lika många män som kvinnor, lika många chefer som anställda och hitta personer jämnt fördelade i ålder. Dock är respondenterna fördelade relativt jämnt över en sådan skala. Då vi finner enbart yrkesroll och inte könsroll av vikt

för vår studie genusneutraliserar vi och benämner samtliga respondenter som “hen” och “henom”.

Vi kontaktade själva några av våra respondenter, med hjälp av privata kontakter, men informationsavdelningen på GöteborgsOperan hjälpte oss även att få kontakt med en stor del av våra respondenter.

Våra 15 respondenter fördelade sig som följande: 2 på ledande position inom organisationen, 2 från marknadsavdelningen, 2 från kostymavdelningen, 1 från mask- och perukavdelningen, 1 mellancheff på teknikavdelningen, 1 från orkestern, 1 från danskompaniet, 1 inspecient, 1 biträdande regissör, 1 musikalartist, 1 operasångare och 1 projektledare. När vi redovisar empirin i kapitel 4 har vi valt att ge alla könsneutrala “hen”. Detta gör vi på grund av den anonymitet som vi lovat våra respondenter.

3.3.3. Observationer

Under studiens gång besökte vi tre föreställningar, fick en personlig guidning av operahuset samt besökte en “blogg-kväll” där skribenter bjöds in till en visning och presentation i samband med nypremiären av dansföreställningen “Hemland?”. Dessa observationer hjälper oss att förstå hur GöteborgsOperan presenterar sig utåt.

3.3.4. Dokumentstudie

Utöver intervju och observation använde vi oss även av en dokumentstudie som bidrog till ytterligare en bild av organisationen. Dokument som vi studerar är årsredovisningar, Uppdraget från Västra Götalands regionen och kulturstrategiska planer och mål samt organisationens egna marknadsföringsmaterial.

3.3.5. Bearbetning av analys och data

Det inspelade materialet från våra intervjuer presenterar vi i utvalda bitar i vår empiriska del. Detta för att stärka vår analys emedan vi även håller våra respondents identitet anonym.

Vi transkriberade varje intervju för möjlighet att gå tillbaka till intressanta passager och viktiga teman, samt för att till så stor del som möjligt söka undvika att misstolka respondenterna. Utifrån de utskrivna intervjuerna kunde vi sedan göra en öppen kodning av datamaterialet. Vi bröt ned, jämförde och diskuterade sinsemellan meningar och stycken i vårt sökande efter logiker. På så vis skapade vi empiriska koder. Sedan följde en kategorisering av vårt empiriska material för att lyfta

fram mönster och teman (Bryman och Bell 2011). I analysen av materialet fokuserar vi på hur jobbar de anställda, varför gör de det och vad får det för konsekvenser tillsammans med det empiriska materialet.

3.4. Validitet och Reliabilitet

Det är debatterat om reliabilitet och validitet är adekvata begrepp för kvalitativ forskning. Framförallt eftersom validitet inbegriper mätning av det forskaren avsåg att mäta, vilket inte är centralt i all kvalitativ forskning. Kvalitativ forskning handlar istället om att skapa fylliga redogörelser av de detaljer som ingår i en kultur som sedan efterföljande forskare kan använda som en databas. Det är upp till forskaren efter att avgöra hur pass överförbara resultaten är till en annan kontext (Bryman och Bell 2011). Vi ämnar med vår studie att skapa en sådan “fyllig redogörelse” och menar att den kan överföras till andra kontexter.

4. Fallstudiebeskrivning

I följande kapitel redogör vi för kontexten av vår studie samt redovisar och analyserar vår empiri. Vi beskriver först GöteborgsOperan och dess organisatoriska struktur samt externa förväntningar. Sedan presenterar vi vår kategorisering som vi har utvecklat med hjälp av referensramen och insamlandet av empirin. Till slut följer redovisning och analys av empiri utifrån kategoriseringen; Konst, Ekonomisering, Extern Legitimitet och Demokrati.

4.1. Kontext: GöteborgsOperan

För att ge en förståelse för kontexten där vi genomfört vår studie kommer här en redogörelse för den organisation som vi har studerat. Kontextbeskrivningen baseras på en sammanställning av organisationens uppdrag, årsredovisning, marknadsmaterial och muntlig information från våra djupintervjuer.

Historia

GöteborgsOperan AB ägs och drivs på uppdrag av Västra Götalandsregionen. Det nuvarande operahuset ligger vid Lilla Bommen och invigdes 1994. Tidigare verksamhet var förlagd vid Stora teatern vid Kungportsavenyen och drevs då av Göteborgs stad. I och med flytten tog regionen över ägarskapet, en stor omorganisation genomfördes med visionen att bli ett av norra Europas ledande operahus. Målet var att skapa en slimmad organisation och bjuda in spännande konstnärer för varje produktion men samtidigt behålla en konstnärlig kärna i huset. Det nya huset var 1994 ett av världens mest tekniskt avancerade operahus. Det som skiljer GöteborgsOperan från många andra operahus i världen är att repertoaren innehåller musikal, samt att GöteborgsOperans danskompani är ett modernt danskompani och inte dansar klassisk balett.

Uppdrag

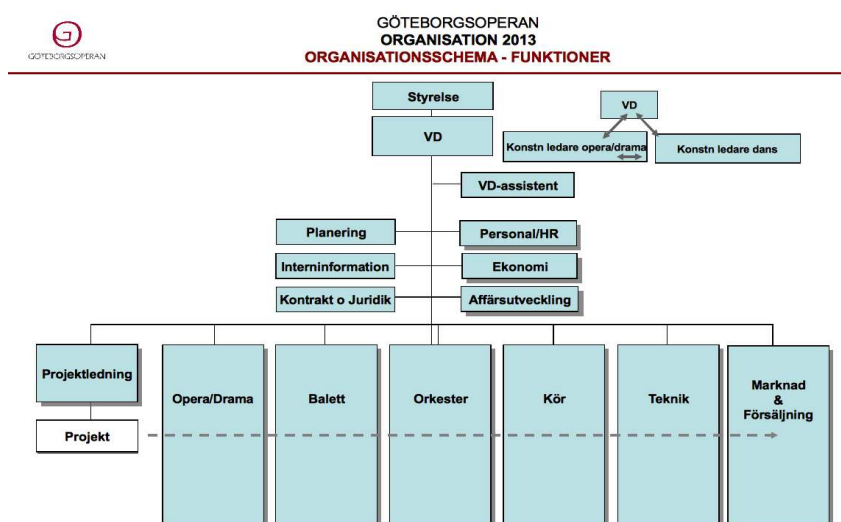
Deras uppdrag är att spela opera, musikal och dans och fortsätta att utveckla kvaliteten mot visionen "ett av norra Europas ledande operahus". Repertoaren ska bjuda in en mångskiftande publik, öppna upp för nya gäster samt premiera arbete mot barn och unga. Det finns formulerade strategiska mål om delaktighet, jämställdhet och tillgänglighet som under uppdragsperioden kommer utvärderas. De ska även verka för att regionen blir en attraktiv plats att bo och verka i, både nationellt och internationellt, genom samarbete både inom regionen och utanför landets gränser. I Skövde har GöteborgsOperan ytterligare en scen och ett samarbete med Skövde kommun. (Kulturnämnden, uppdrag till GöteborgsOperan, 2011)

Ekonomi

Det årliga driftsbidraget från regionen låg 2012 på ca 260 miljoner kronor och övriga bidrag uppgår till 50 miljoner kronor. Utöver bidragen fanns det biljettintäkter på 71 miljoner och övriga externa intäkter på 42 miljoner. Beläggningen på stora scen var 81%, jämfört med 75% året innan. Kostnaderna uppgick till 422 miljoner och då är lönekostnaden med sina 339 miljoner kronor den överlägset största posten. I årsredovisningen från 2012 står det att “inom ekonomiperspektivet är GöteborgsOperans strategiska mål att ha en ekonomi i balans med en för branschen hög egenfinansiering och hög kassalikviditet.” För att nå dit hade de under 2012 färre regionala produktioner än vanligt, de tillsatte inte tjänster per automatik vid vakanser, de har påbörjat arbetet med effektiviseringar och har på olika sätt försökt att stärka sin egenfinansiering.

Linjeorganisationen

Att skapa scenkonst är en kollektiv konstform. På GöteborgsOperan finns cirka 80 yrkesgrupper och 450 tillsvidareanställda, jämt fördelade mellan män och kvinnor. Utöver det tillkommer personal som anställs vid behov inför varje projekt, vilket betyder att det vanligtvis är cirka 700-800 personer aktiva i verksamheten i någon form av anställning varje månad. Uppdraget att bedriva verksamheten kommer, som tidigare nämnt, ifrån Västra Götalandsregionen, mera specifikt kommer det konstnärliga uppdraget från kulturnämnden och de ekonomiska direktiven från ägarutskottet. (Se figur 1.)



Figur 1.

Ledningen består av en VD som framförallt har det ekonomiska ansvaret, samt två konstnärliga ledare som ansvarar för repertoaren av opera respektive dans. De konstnärliga ledarnas uppgift är att tolka uppdraget från regionens kulturnämnd och strategiskt skapa en konstnärlig linje genom val av repertoar och konstnärer. Kring ledningen sitter programchefen som ansvarar för att planlägga repertoaren efter önskemål från de konstnärliga ledarna, så att den balanserar mellan det konstnärliga uppdraget och de ekonomiska kraven. Det finns även en affärsutvecklare som ansvarar för affärsrelationer och sponsorer för att generera de intäkter som inte har med biljettförsäljning att göra. Där ingår restaurangverksamhet med cirka 30 anställda samt att ha kontakt med sponsorer och samarbetspartners. Vidare finns en *Personalavdelning* och en *ekonomiavdelning* med 7 respektive 4 anställda, samt 6 större avdelningar som vi beskriver lite mer ingående nedan.

Till *opera/drama* hör den konstnärliga ledaren för opera och här hittar vi yrken som dramaturg, repetitör, sufflör och solister, samt avdelningen barn och unga. Opera/drama är organisationens benämning för sceniska verk med sjungen musik, d v s opera och musikal.

Danskompaniet leds av den konstnärliga ledaren för dans och här finns 39 anställda dansare, repetitionsledare, planeringsadministratör och en biträdandechef. Danskompaniet är inriktad på modern dans till skillnad från klassisk balett. Det betyder att de arbetar med samtida koreografer och främst sätter upp nyskapade verk.

Orkestern består av 86 fastanställda musiker och orkesterchef. Förutom att de spelar opera, musikal och ibland i dansproduktionerna så finns det även möjlighet för symfoniska konserter i repertoaren och en viss turnéverksamhet, bland annat till scenen i Skövde och övriga regionen.

Kören består av 46 sångare, en administrativ chef och en kormästare som har det konstnärliga ansvaret för avdelningen. De medverkar i opera- och musikaluppsättningar.

Marknad/försäljning är en relativt stor avdelning med 27 anställda, som fördelar sig på marknadsföring, information och försäljning. På den avdelningen finns det även en uppdragskoordinator som ansvarar för att GöteborgsOperan aktivt arbetar med det uppdrag som de har. Det kan till exempel vara att öka tillgängligheten, genom att texta föreställningar, eller att arbeta mot barn och unga.

Teknik är den största avdelningen med ca 160 anställda. Inom avdelningen finns flera mindre avdelningar med olika yrkesgrupper. På GöteborgsOperan tillverkas i stort sätt allt som används i uppsättningarna, scenografi, rekvisita, peruker, hattar och kostymer. I *Ateljér och påkläderi* skapas kostymerna som artisterna på scen bär. Hit hör bland annat skraddare, tillskärare, modist, patinerare, tvättare och påklädare, sammanlagt 38 tjänster. På avdelningen för *Mask och peruk* tillverkar maskörerna peruker och mask samt tar fram sminkning. De sminkar även artisterna inför föreställningarna. På *verkstaden* skapas scenografin. För det krävs konstruktörer, smeder, snickare, dekormålare och tapetserare. Inom *scenteknik*, finns scenmästare och scentekniker som under repetition och föreställning sköter allt tekniskt på scen med scenografi eller andra ovanliga lösningar (flyga, eld, vatten m.m). *Ljusteknik*, är en egen avdelning med 15 tjänster. *Inspicient, ljudteknik och biträdande regissörer* är en avdelning. En inspicient är som ett kommunikationsnav bakom scenen, eller en teknisk dirigent. Det är en person som följer med i musiken och ger tecken till scenbyte, ljus och så vidare. Den biträdande regissören verkställer och noterar regissörens vision och fungerar som en projektledare för de som är på scen. Runt varje föreställning krävs det dessutom servicepersonal, t.ex. städning och fastighetsskötsel och de tillhör också avdelningen teknik.

Slutligen har vi *Projektledningen*, där 7 projektledare och 2 assistenter tillhör. Varje uppsättning eller event är ett projekt som en projektledare äger. Vi kommer gå in mer på hur projektorganisationen ser ut i nästa avsnitt.

Projektorganisationen

Under ett år spelas ca 200 föreställningar på stora scenen. Det fördelas vanligtvis över 5 operauppsättningar, 1 musikaluppsättning och 3 dansuppsättningar. Utöver det tillkommer konserter av orkestern, gästspel och uthyrningar. Dessutom finns lilla scenen som till största delen fylls av repertoar för barn & unga. Allt det här drivs i projektform.

Varje projekt börjar med en idé från konstnärliga ledaren om vad som ska sättas upp och vem som ska anlitas för uppsättningen. När det gäller opera/musikal så rekryterar den konstnärliga ledaren för opera en regissör och en dirigent. Regissören får sedan i uppgift att sätta ihop ett konstnärligt team bestående av scenograf, ljusdesigner, kostymtecknare och koreograf som tillsammans ansvarar för iscensättningen av verket. Dirigenten ansvarar för den musikaliska tolkningen. Det är alltså ett tudelat ledarskap mellan regissör och dirigent.

När det gäller moderna dansuppsättningar så leds det konstnärliga teamet av en koreograf rekryterad av konstnärliga ledaren för dans. Vanligtvis har koreografen med sig ett konstnärligt team, annars brukar danschefen hjälpa till att sätta ihop ett. Det som skiljer processerna åt är att det inom opera/musikal finns ett färdigt partitur och manus att förhålla sig till, medan en modern dansuppsättning börjar från noll. Framförhållningen inför varje operauppsättning är lång, första samtalet från operachefen kommer 3-4 år innan premiär, medan dansuppsättningarna tenderar att vara mer dynamiska i sin form.

Det finns sju projektledare på GöteborgsOperan. Varje projektledare har en direkt delegation från VD, cirka 18 månader innan premiär får projektledaren en överlämning av projektet från VD och äger då projektet och ansvarar för kostnadsbudgeten och arbetsmiljön. Därifrån har varje uppsättning/projekt tydliga milstolpar i processen.

Först kallas det kreativa teamet till *idépresentation* som ligger ca ett år före premiär. Där presenterar de sin uppsättningsidé inför en mindre grupp bestående av projektledare och alla avdelningschefer. Därifrån diskuteras idéernas genomförbarhet utifrån ekonomi, tid och lagringsutrymme av scenografi. Lagringsutrymmet för stora scenen tillåter att tre produktioner är i repertoar och en fjärde på repetition. Idéerna kan komma att revideras, till exempel minska antalet statister, minska budget eller förändringar av dekor. Är det mycket ändringar som ska göras kan det komma ett *mellanmöte* 10 månader innan premiär för att se så revideringen är gjord.

Nästa milstolpe är *teknisk kollationering* som ligger 8 mån innan premiär. Då ska idéerna vara så konkretiserade att de kan planeras in i produktionsprocessen och börja produceras. Artisterna på scen får komma in på provning av kostym osv.

Två månader innan premiär bjuds alla i huset in till *kollationering* där projektledaren presenterar det kreativa teamet, solisterna och dansare. Sedan berättar teamet om tanke, vision och inspiration och varje ansvarig berättar om hur de har tänkt och visar modeller och/eller bilder. Vid kollationering startar kontrakten för de artister som ska vara på scen. De artister som medverkar i musikal är kontrakterade för uppsättningen, likaså kan de stora rollerna i opera vara på kontrakt. Det finns dock tillsvidareanställda operasolister och en kör.

Efter kollationeringen börjar *repetitionerna* som fördelar sig 4 veckor i repsal och 4 veckor på scen.

Regin ska vara klar två veckor innan premiär, då dirigenten tar över repetitionerna och fokus flyttas över från regi till musik.

Slutligen kommer *premiären* och spelperioden. Musikaluppsättningen spelar oftast runt 60-90 föreställningar på ett spelår och är det mest inkomstbringande i repertoaren. Hur många föreställningar som ges av en operauppsättning varierar beroende på repertoar. Till exempel kan Mozarts Figaros bröllop spela uppskattningsvis 20 föreställningar medan Wagners Tristan och Isolde har publik till cirka 8 föreställningar. De moderna dansuppsättningarna har en ganska liten men trogen publik som kommer oavsett repertoar, varje uppsättning spelar cirka 12 föreställningar.

Framtid

Under uppdragsperioden 2012 - 2014 utvecklar GöteborgsOperan planerna på en ny scen med namnet GO+. Repertoaren på den nya scenen planeras främst fyllas av dans, kammaropera, konserter och föreställningar för barn. Den nya scenen är tänkt för uppsättningar som inte har en lika stor målgrupp och/eller behöver ett mindre scenrum, men samtidigt är för stora för lilla scen. Däribland finns danskompaniets uppsättningar, men även produktioner från scenen i Skövde. På så vis frigörs stora scenen för mer publikdragande uppsättningar. Bygget av den nya scenen kommer finansieras av Göteborgs stad till en beräknad kostnad av 170 miljoner kronor. GöteborgsOperan AB kommer att hyra och sköta driften av huset och beräknar att verksamheten i tillbyggnaden ska vara självförsörjande. Intäkterna ska komma från biljetter, men även från uthyrningar, konferenser och restaurangverksamhet i det nya huset.

Sammanfattningsvis, är GöteborgsOperan en organisation, med ett brett konstnärligt utbud såväl som med en hög konstnärlig vision, som ska uppfylla ett politiska uppdrag. Det stora antalet yrkesgrupper organiseras i både en linjeorganisationen och en projektorganisation. Vi har valt att intervjua personal som tillhör både linjeorganisationen och projektorganisationen.

4.2. Resultat och analys av empiri

I det här kapitlet redovisar vi för den empiri vi har samlat in genom främst intervjuer, men även observationer. Vi kommer analysera dem med hjälp av tidigare presenterad teori. Först berättar vi hur vi gick tillväga för att kategorisera vårt material.

I samspelet mellan teori och empiri tyckte vi oss observera fyra dominerande institutioner inom den

studerande organisationen, men även i samhället. Institutionerna vi har observerat utgår i grunden från Friedland och Alford (1991) fem grundinstitutioner: *Kristendom*, *Kapitalism*, *Byråkratisk stat*, *Demokrati och Kärnfamilj*. Vi har valt att utesluta *Kärnfamilj* eftersom respondenterna inte har lyft upp den institutionen i intervjuerna. *Kristendom* är inte heller relevant i vår studie, men däremot har vi dragit parallellen att *Konst* kan ses som en religion i vårt fall, eftersom den representerar “något större” och skapar en gemenskap. Vi bygger det här resonemanget på Bourdieus (år 1993) forskning om symboliskt kapital. Vi har vidare översatt *Kapitalismen* till *Ekonomisering* (Stenström, 2008) på grund av dess lika nyttofokuserade karaktär. *Byråkratiska staten*, vanligen kallad samhället, är för vår studie aktuell som institutionen *Extern legitimitet*, som visar på de krav som politiker, medborgare och publik ställer på organisationen och därför skapar ett behov hos organisationen att legitimera sin verksamhet externt (Meyer och Rowan 1977). Ett exempel på krav, kan vara att scenkonstorganisationen ska arbeta för att fler människor i samhället känner sig delaktiga i organisationen och ges möjlighet trots ekonomiska, fysiska och kulturella hinder att besöka organisationen. Slutligen ser vi relevans i institutionen *Demokrati* eftersom det var ett vanligt återkommande tema under studien. Demokrati inom organisationer syftar till rätten att kunna påverka sin arbetssituation och i förlängningen ha en viss form av medbestämmande. Balansen mellan medbestämmande och hierarki kan vara skiftande, både mellan produktioner och inom samma produktion, och beror till stor del på produktionens konstnärliga ledare (regissör, dirigent, kostymör och scenograf etc).- Således har vi valt att kategorisera vårt material utifrån dessa fyra huvudinstitutioner; *Konst*, *Ekonomisering*, *Extern legitimitet* och *Demokrati*. Varje institution består av institutionella logiker som stärker och återskapar institutionen.

4.2.1. Institution 1: Konsten

Vi ser tydliga institutionella logiker inom Konsten. En av dem är att konsten ska vara autonom, självstyrande. Konsten beskrivs som en dynamisk och obunden kraft (Nationella kulturpolitiska målen, 2009). I det att konstnärer skapar något fritt och unikt lyfts de upp till genier. Konsten ger symboliskt kapital för de som utövar, konsumerar och administrerar vilket skapar en samhörighet (Bourdieu, 1993). Vi anser även att det finns en mystik kring konsten och en känsla av “något större”, vilket driver konstnärer att jobba hårt. Det finns även en etablerad logik om konstnärsgeniet, vilket öppnat upp för en romantisering av konsten och dess arbetssätt. Det är accepterat att vara känslostyrd och att ibland ta till hierarkiska metoder för att nå det önskade resultatet.

I samhället lever föreställningen om att konsten är autonom (Stenström, 2008, även Karlsson, 2010) och även inom Göteborgsoperan är den logiken starkt närvarande. Våra respondenter vittnar om vikten av att konsten måste få styra. Det är tydligt efter samtliga våra intervjuer att den dominerande logiken är att de med konstnärligt uppdrag och ansvar är de som slutgiltigt bestämmer över uppsättningarnas utformning. När vi frågade den biträdande regissören om de i arbetet med en uppsättning tänker på att tillfredsställa publiken svarar hen att de inte alls tänker på det viset. Hen upplever inte heller att ledningen försöker forma uppsättningarna för att bli mer publikfriande eller inte väcka anstöt:

“Väldigt sällan chefen petar i uppsättningar konstnärligt. Jag har varit med en gång... men att det som sagt inte hör till vanligheten att chefen går in och detaljstyr. Den gången det hände reagerade jag väldigt starkt eftersom jag är så insyltad med regissören. Då upplevde jag att det var censur, men det kan hända att hon hade rätt i att ta det beslutet då. När ni frågar så här så är det faktiskt märkligt att det inte händer oftare. Det finns en stor tilltro till det som produceras.” - biträdande regissör

Den här logiken tycks även vara dominerande från andra delar av organisationen. Projektledaren säger att *“Jag har inget ansvar för konstnärlig kvalitet, det är konstnärerna som har det ansvaret. Jag har indirekt ett ansvar för att ge regissören och teamet så bra arbetsförhållanden som möjligt så de kan göra ett bra jobb och ge en konstnärlig kvalitet.”* Samma projektledare har arbetat som ekonom i IT- branschen tidigare i sin karriär och berättar om skillnaderna branscherna emellan:

“Här kan man inte vara riktigt så stift som man kan vara i en affärsrelation därför att... i och med att det är en konstnärlig verksamhet, så är det ett utforskande och idéer måste prövas. Det kan ju vara så att man har en idé och man lägger en hel del pengar på någonting som köps in som sen inte används och när jag var ny kunde jag tycka att ‘man köper in det här för 10 000 och så används inte det, det funkar ju inte. Men så är det ju och det få man hacka i sig.” - projektledare

Vi tolkar det som att det tog ett tag att vänja sig vid det som hen då upplevde som en irrationell logik. Men eftersom den institutionella logiken är rådande anpassar hen sig till den. I det här citatet ligger ser vi likheter med rollen som arts manager, en roll som har ett företagsekonomiskt utgångspunkt men måste förstå vikten av att respektera konsten (Köping, 2007). En liknande roll

har en annan av våra respondenter som sitter i ledningen. När vi frågade hur det går till vid repertoar- och programplanering fick vi svaret:

“Jag sitter emellan de konstnärliga ledarna, VD och ekonomichefer. Alla konstnärliga ledare ska ha stora visioner och vilja mycket. Målet är ju inte att ha en konstnärlig ledare som säger att den är nöjd. Och så är det mitt jobb att säga att nej det går inte pga det och det. Och jag ser det där som ett slags rollspel. Man får inte se dem som en slags jävla idioter för att de vill så mycket och de måste ju förstå min roll. Det är ju inte det roligaste att säga nej hela tiden.” - ledning

Vi tolkar det här som att respondenten ser en tydlig rollfördelning, där hens arbete är att sätta ramarna och göra de konstnärliga visionerna genomförbara. Vi ser här en tydlig brytpunkt mellan konst och ekonomi. Respondentens uppgift är att se till att det går runt ekonomiskt. *“Vi har kapacitet rent repetitionsmässigt att göra 4 operauppsättningar, 1 operarepris, 1 musikal och 3 dans. Och då måste vi spela brett och smalt. Har vi 200 föreställningar fördelat på det här kan jag känna mig safe. Om vi bara kommer upp 170 föreställningar ligger jag illa till.”* Respondenten har alltså press på sig att fylla stora scenen med föreställningar och helst ska det vara hög beläggning varje kväll. Hen vet om att olika uppsättningar drar olika mycket publik och på ett ungefär hur många kvällar en uppsättning har marknad till. *“Det är en slags matematik”* sammanfattar respondenten. Vi menar att i en typisk arts manager tjänst, som den här, måste det finnas en förståelse för både konstnärlig och ekonomisk logik. Här har konst och ekonomi närmat sig varandra (Stenström 2008) i en och samma tjänst. Det unika med båda dessa respondenter är att de har tidigare arbetat (som ekonom och ingenjör) i branscher som vi menar bär en tydlig ekonomisk logik (Greenwood et al. 2011). I den här kontexten bär de fortfarande en ekonomisk logik, men konstens logik dominerar över den.

Precis som att administrativa chefer inte ska styra det konstnärliga innehållet så tycks det vara lika självklart att inte politiker ska gå in och styra det konstnärliga arbetet. När vi pratar om uppdraget från regionen säger en respondent på ledande position att *“Det är väldigt viktigt att politiker inte går in och detaljreglerar en (konstnärlig) verksamhet”*. Som exempel tar hen upp Borås kulturnämnd som nyligen varit i blåsväder för att de gått in och haft synpunkter på hur Borås stadsteaters verksamheten ska bedrivas, något som ses som en skandal i kulturbranschen. Åter igen är det konstens autonomi som återkommer och rimmar väl med *“Kulturen ska vara en dynamisk,*

utmanande och obunden kraft med yttrandefriheten som grund” som det heter i de nationella kulturpolitiska målen. Om kulturen (konsten) styrs av politiker är den inte utmanande och obunden. Risken finns då att yttrandefriheten blir hotad.

En annan vanligt förekommande rädsla inom scenkonstbranschen är att samarbete med sponsorer kan leda till att verksamheten indirekt blir uddlös och mindre kritisk till samhället och därmed förlorar sin autonomi (Karlsson 2010). Göteborgsoperan arbetar med sponsorskap och brukar lyftas upp i kulturdebatter som exempel på en scenkonstverksamhet som har ovanligt hög andel sponsormedel i Sverige. När vi tar upp risken med att blir styrd av sponsorer med en respondent på ledande position svarar hen att *“Det finns en inneboende rädsla för att sponsorer och näringsliv ska komma in och peta i repertoaren,”* men tillägger att *“Det har aldrig hänt.”*. Den biträdande regissören som är nära produktionen av uppsättningar nämner att det är bra att sponsorer donerar till hela verksamheten och inte väljer enskilda uppsättningar. På så vis menar hen att de tar ställning till Göteborgsoperans vision *“ett av norra Europas ledande operahus”* när de stöttar verksamheten och att det är upp till verksamheten att bestämma hur de ska arbeta ditåt.

Den institutionella logiken om konstens autonomi är etablerad inom organisationen och är närvarande i samtliga intervjuer. Vi tolkar det som att institutionen Konst är dominerande och med nämnda citat vill vi visa på hur det tagit sig uttryck i institutionaliserade handlingsmönster. Ett sådant mönster är den tydliga fördelning av vem som har det konstnärligt ansvaret och inte.

Men vad händer när det finns flera konstnärer som vill ha autonomi? Många anställda på Göteborgsoperan har en lång utbildning, massvis av övningstimmar i ryggen och en stark vilja att nå toppen. Det är tydligt att den konstnärliga ambitionen och att skapa något unikt är en gemensam nämnare för många av våra respondenter. *“Som dansare dansar man för att man inte kan tänka sig att göra någonting annat- det finns ingenting annat alls.”* Så säger vår respondent från danskompaniet när vi frågar om vad som driver en dansare. Vår respondent från orkestern säger att *“Det som motiverar mig mest är resultatet, när vi gör bra föreställningar. Och att orkestern klarar att spela sitt bästa, topp kvalitet. Och att det blir unika föreställningar.”* Samtidigt säger biträdande regissören att *“Jag vill jobba för bättre teater, värdera skådespeleriet lika mycket som musiken”* och musikalartisten vill *“mästra både sång, dans och teater”*. Här ser vi starka individuella institutionella logiker som verkar generaliseras till respektive kollektiv; danskompaniet, orkestern, regissörer och musikalartister. Alla vill bli bäst på sitt område och få de rätta resurserna för att komma dit. Vi upplever att det finns en acceptans för de här starka individuella logikerna och en

önskan om att de ska få ta plats. Ett flertal av respondenterna menar att det är positivt med starka åsikter eftersom det hänger samman med hög ambition.

“Jag gillar att det är lite anarkistiskt, med många avancerade starka människor, mycket spetskompetens på så väldigt olika områden. Det tycker jag är bra. Jag trivs med att det som räknas är att vi leverar bra på varje föreställning.”- orkester

Här kan vi dra starka paralleller till Wennes studie (2002), acceptansen av starka individer, konkurrens och hög konstnärlig ambition är något som hon observerade i sin studie av Den Norske Opera. I samband med det problematiserade hon paradoxen av den starka individen versus kollektivet. Vi ser även att den här paradoxen är närvarande inom Göteborgsoperan och tolkar det som att konsten möter institutionen demokrati, i det att institutionella logiken *Konstens autonomi* och logiken *Medbestämmande* skapar en paradox. “*Min fasta övertygelse är att man kan skapa konst på kollektiva avtal.*” menar en biträdande regissör.

Men de starka individerna bäddar för konflikter. En respondent på mellanchefsnivå (teknik) vittnar om att det är lätt känna sig klämd mellan personal och ledning. Hen berättar att det svåra med hans jobb är att hantera människor eftersom “*Det är starka individer här med starka åsikter. Svårt att få alla att tycka samma sak.*”. Samtidigt uttrycker hen att det också är det roliga med jobbet.

En anledning till detta kan vara att yrkesrollerna är många gånger hårt konkurrensutsatta, vilket kan leda till starka känslotvingar:

“Operasolisterna har känslorna utanför och dansare kan vara så tuktade att det är svårt att få dem att berätta att de brutit benen. Där kan det brinna länge innan någon ringer brandkåren./.../Man måste acceptera utsattheten och anspänningen det är för en solist att prestera i varje föreställning.” - ledning

Att skapa scenkonst är ett kollektivt konstskapande, vilket innebär att olika konstformers institutionella logiker möts under samma tak och ibland i samma produktion. Under studiens gång blir det tydligt för oss att de starka konstnärliga viljorna prövas gång på gång. Ibland är det konstnärliga logiker som ställs emot varandra. Trots att det är många anställda som kan kategoriseras som konstnärer eller skapande hantverkare är det tydligt att det finns en hierarki mellan konstnärerna:

“Vi hade en föreställning för några år sedan då vi samarbetade med rekvisitan och tillverkade mycket masker och lösa delar och det var jättekul, men efter två veckor så togs allt bort och så blev det knut, jeans och t-shirt. Och då har man lagt ner enormt mycket tid och energi på att göra detta och jobbat över och varit fylld av detta. Och så ströks det när han blev feg. Det är antiklimax.” - mask och peruk

Respondenten berättar att en regissör kan ta bort sådant ur uppsättningen som hen inte tycker passar. Vi menar att det visar på en institutionaliserad logik av konstnärlig hierarki. Respondenten menade att det här är accepterat. Självklart blev de besvikna över att allt deras arbete var förgäves men att det alltid finns med i beräkningarna. Vår uppfattning är att på Göteborgsoperan har regissören (eller koreografen vid dansuppsättningar) slutgiltiga ordet i de konstnärliga valen av uppsättningen. Citatet visar att det här verkar gälla även över områden där det finns en annan sakkunnig och ansvarig konstnär på plats, i detta fall en kostymtecknare (som är de som oftast ansvarar för mask och peruk). Dock finns det ett undantag och det ligger mellan regissör och dirigent.

“Det kan finnas dirigenter som tycker musiken är allra viktigast och att det är helt ointressant när de hoppar omkring på scenen. Regissören “äger” de två första veckorna på scen, och då repeterar man med piano. Parallellt repeterar dirigenten med orkester i ett annat reprim. Samsjungning är dagen då orkestern flyttar in i diket och soliserna sjunger med orkestern första gången. Från den stunden är det dirigenten som äger repetitionerna. Regissören ska ha satt allting innan. Regissören får inte bryta längre utan dirigenten styr. Men har de en bra relation och kan enas kanske det går bra att lägga sig i.” - projektledare

För att lösa konflikten mellan musiken och teatern har repetitionstiden på scenen delats upp i två perioder, en för musiken och en för regi. Något som för utomstående kan tyckas märkligt, regi och musik ska ju spelas tillsammans. Men för operasångare och musikalartister är det logiskt eftersom det blir tydligt vem som är chefen under den perioden.

Ett genomgående tema som kommit upp under samtliga intervjuer har varit hur processerna skiljer sig åt beroende på om det är en dans, musikal eller en operauppsättning som skapas. Några gånger har vi frågat om skillnaderna och ibland kommer det upp av sig själv. De tre citaten nedan är svar

på frågan om vad som skiljer arbetet med dans, musikal och opera.

“Dans är mer skapande. Opera är komponerat och skrivet./.../Det är mycket mer givna ramar. Musiken finns.... Dans skapas mer i stunden och man ändrar och klipper och klistrar.../.../Det kan ändras i en dansproduktion fram till premiär och det har även hänt att det har ändras efter premiären. Det är en dynamisk process till skillnad från en opera som ... oftast är färdig, definitivt en vecka innan premiär. Opera är mer givet, men större och komplexare och mer äldre och traditionsaktiga och ha mer demoniska regissörer så man kanske är på spänn för den saken. Musikalerna är mycket action och mer att göra.“

- inspicient

“Det är milsskillnad. Musikal och opera, du skulle aldrig kunna komma in som regissör och säga jag vill att ni ska testa det här... Det blir inte det här experimenterandet. De blir vansiniga om man vill leka för mycket. Du ska tala om för mig vad jag ska göra sen gör jag det och that's it. Jag ska inte dra alla över en kam för det finns säkert de som gillar sånt. Dels så är det äldre människor som arbetar med opera. Våra är ju i 20-års åldern och koreograferna är också unga. Jag tror att det gör att det finns en helt annan öppenhet hos dansarna för nytänkande och operasångare är väldigt mycket mer traditionella som grupp. Vi har försökt att göra grejer tillsammans, som Mozarts requiem. Men det blev väldigt svårt att få matcha dansarnas experimentlusta med deras sätt hur saker ska vara. Jag måste kunna sjunga, inte kompromissa med deras positioner. Det är synd, för det skulle vara kul att kunna närma oss varandra lite mer.”

- danskompaniet

“Dansproduktionerna är inte så strukturerade. Det tror jag beror på att vi har så långa processer och om man jobbar med dans utanför huset tror jag att man har en mer komprimerad process där kostym kommer in sent. Det blir svårt för oss att lägga in det i planeringen om det ska komma några veckor innan premiären och det tror jag de inte är så vana i. I musikal och opera är det mer strukturerat. Däremot tycker jag att det skiljer sig energimässigt, vilket kan bero på att när vi gör musikal är de flesta frilansande som står på scen. Det kan uppfattas som att de har en annan typ av arbetsglädje som är positiv. Det brukar vara väldigt trevligt att jobba med musikal.” - kostym

De här citaten är signifikativa även för hur de andra respondenterna beskriver processen med dans,

musikal och opera. Vi tolkar det som att processen med dansen är mer fri och dynamisk, medan opera och musikal följer ett traditionellt mönster. Här finns ytterligare en parallell till Wennes (2002) studie till paradoxen nyskapande versus traditionell. En paradox som i stor utsträckning även är närvarande även inom Göteborgsoperan. I vår studie framkom det att den moderna dansen är mer nyskapande och opera/musikal är mer traditionell.

Dansens fria dynamik kan skapa svårigheter för andra avdelningar att planera. Ett tydligt exempel på det är relationen mellan danskompaniet och marknadsavdelningen. Uppsättningarna skapas ofta ur ingenting. Så här beskriver respondenten från danskompaniet arbetet mot marknadsavdelningen:

“...då får de först höra visionen om vad som kommer att hända. Och sen så får de spåna runt det här och efter det presenteras koreograferna och då får de ju liksom göra research på dem, på de här människorna, vad det är för folk som ska komma hit. Vad är det de ska presentera? Så de är ju tvungna att vara lyhörda hela tiden och följa utvecklingen medan den händer och oftast är det ju inte färdigt förrän till premiären. Det ställer ju jättestora krav på dem, vilket också är anledningen till att jag arbetar så mycket mot dem också, för att hålla de så pass uppdaterade att de faktiskt kan göra sitt jobb.”

- danskompani

Vi uppfattar att det finns en stolthet över hur danskompaniet arbetar, samtidigt som det skapar en frustration över de dynamiska vändningarna som processen kan ta, till och med enda vägen fram till premiär. Projektledaren beskriver organisationen som “*Det finns en form för hur vi driver projekten, men inom dem så är det ju alltid annorlunda. Det händer ju alltid oväntade saker. En fast organisation som ska hantera en föränderlig verksamhet. Organisationen måste hela tiden ha flexibilitet att kunna hantera och möta det.*”. Vi tolkar det som att det föränderliga först och främst är konsten, men att det i stor utsträckning är dansen som i Göteborgsoperan står för det föränderliga.

“Hela dansprocessen sker mycket närmre premiären än vad operor och musikal gör. Där får du alla ritningar levererade och det finns här. Och sen så är det bara finliret på scenen som ändrar sig kanske. Medan hos oss så är det ju verkligen så att/.../ det här ändras ju verkligen hela vägen fram till premiären ofta. Våldigt ofta. Till deras stora frustration. Det är skitjobbigt för dem.” - danskompani

Respondenten talar om samarbetet med hantverkarna både i ateljén och verkstaden. Hen fortsätter:

“Vi försöker alltid vara väldigt diplomatiska; jo vi skulle behöva två kostymer till, förlåt! Och jag tror att en del av dem tycker att det är ganska roligt faktiskt också. För det finns ju en kreativitet hos dem också att de kan komma med förslag och - inte alltid, vissa är ju 'så'- men det finns alltid en öppenhet för att liksom kunna modifiera och ta in folks spontana idéer som faktiskt händer. Och de kan komma både från koreografer, kostymmakare eller från dansare, det kan komma från alla håll och kanter. Har man liksom tiden och pengarna till att göra de här grejerna så blir det ju oftast ganska kul.”

- danskompani

Vi tolkar det som att det finns folk i huset som också tycker att det är roligt att deras process inte är lika rak, att det bidrar till kreativitet. En liknande upptäckt gör Wennes (2002) i sin studie. De anställda på Den Norske Opera uttryckte stor önskan om att få vara nyskapande och kreativa och menade att de framförallt upplevde det när de arbetade med nyproduktioner; det vill säga helt nya uppsättningar som skapas från grunden. Göteborgsoperans danskompani arbetar i stort sett enbart på det viset.

Under intervjuerna läser vi av att samtliga respondenter visar en tydlig stolthet över arbetsplatsen och uppsättningarna som skapas. Många av respondenterna lyfter upp att atmosfären i huset är speciell och att de saknar den när de inte är på plats. Projektledaren säger *“Sen är det huset, att man känner att det är ett bra hus att jobba i, att man kan känna stolthet över att vi gör bra grejer.”*

“Spännande” är ett vanligt ord för att beskriva atmosfären i huset. En respondent från mask och peruk säger att *“vid vissa föreställningar så är det en helt annan värld. Vi reagerar inte men om vanliga människor skulle komma in och se vad de höll på med. Ibland reagerar jag också.”* Vi tolkar det som att det finns en stolthet i att arbeta på en plats där man vågar utmana normer och att det dessutom inte skadar att produktionerna som skapas anses hålla hög kvalitet. En av våra respondenter säger att genom att arbeta här visar jag för mina barn att det finns något *“större än att jobba på kontor”*. Bourdieu (1993) menar att handlingar som ger erkännande och bekräftelse ger symbolisk kapital. Vi påstår att det inom vissa kretsar anses ge högt symboliskt kapital att arbeta i ett operahus. En av våra respondenter från kostym berättar att hen inte alltid brukar säga till nya bekanskapen att hen arbetar på operan, därför att det ofta väcker ett stort intresse. Vi ser det som att de anställda inom en konstorganisation ger och får kulturellt kapital av organisationen. Det är deras

gemensamma symboliska kapital som positionerar organisationen och dessutom stärker tillhörigheten till organisationen.

Det kan tyckas att konsten har en stark önskan om obegränsad tid- och kostnadsbudget. Att få tid att arbeta mot perfektion verkar vara högt på önskelistan för många yrken inom en scenkonstorganisation. När vi frågade vad som ger god kvalitet var arbetstid ett vanligt svar. Utrymmet som tid och pengar skapar öppnar upp för konstnärlig kreativitet och perfektion. Här kan vi utläsa den institutionella logiken att *konst måste få kosta pengar i sitt skapande och utförande*:

“Kvalitet kostar. För det första ger det ett handlingsrum att kunna knyta till sig de bästa sångarna, dirigenterna, bra regissörer. Det ger andra möjligheter. Det är skillnad på vem man arbetar med och hur det skapar koncept. Hur de klarar att tolka och få till intressanta produktioner. Så klart kan man av och till göra saker som är väldigt bra utan att det behöver kosta så mycket. Kvalitet kostar pengar för det kostar arbetstid. Har du mer tid till att repa får du normalt bättre resultat. Jag vill absolut säga att man får bättre resultat.” - orkester

Då konsten innefattar logiken att *konst måste få kosta pengar* blir sambandet mellan konst och ekonomi högst väsentligt.

4.2.2. Institution 2: Ekonomisering

I kategorin ekonomisering har vi kunnat urskilja bevis på olika närmanden mellan ekonomi och konst (Stenström 2008). De dominerande institutionella logiker vi tycker oss ha sett har främst berört effektivitet, konkurrens, styrning, marknad och produktivitet.

Alla institutionella logiker vi tycker oss ha funnit är inte nödvändigtvis ett resultat av den aktuella samtida ekonomiseringen som vi tidigare har tagit upp. Det är exempelvis sedan tidigare vedertaget att konkurrensen länge varit närvarande i talangbaserade yrken, vilket har mycket med efterfrågan att göra. En av våra respondenter är den enda i sitt yrke med fast tjänst i regionen och i Stockholm finns det enbart fyra. För de uppträdande rollerna; bland annat skådespelare, sångare, dansare och musiker krävs det prov på både talang och olika former av lämplighet för specifika roller som de oftast söker via så kallade auditions eller provsjungningar/spelningar. Deras möjlighet att få en tjänst kan vara baserad på mer än bara talang, dvs fysisk utstrålning, utseende och stil på den

personliga karaktären. Men det behöver inte enbart vara negativt att bli konstant bedömd för att få arbete. En frilansande musikalartist berättar för oss att konkurrensen även bidrar till att man håller sig på topp i sin prestation och att den hårda konkurrensen bidrar till bättre artister. Något som stämmer väl överens med Wennes (2002) paradox *Individ versus Kollektiv*. Där hon konstaterade att konkurrensen bidrar till bättre kvalitet, men det finns en gräns för när det går över till ohälsosam press. Men det är inte det enda yrkesområdet där frågan om konkurrens kommer upp. Även en respondent ur ledningen, med lång erfarenhet från näringslivet, påvisar vikten av en omsättning bland samtlig personal oavsett yrkeskategori; “*Det jag upplever här är att folk sitter för länge på sina platser och då händer inget vad gäller utvecklingen av organisationen. Det är när det kommer nya personer som det kommer nya idéer.*” Respondenten är inte ensam om att uttrycka önskan om större flexibilitet, även på *Den Norske Opera* önskade cheferna en större flexibilitet och förändringsbenägenhet (Wennes 2002).

Wennes (2002) beskriver *Den Norske Operas* kamp mellan *Frihet och Institutionalisering*, hur både behovet av tydliga ramar och möjligheten att skapa fritt ska ta plats i samma organisation. Vi ser i vår studie att vissa institutionaliserade logiker inom ekonomisering är nästan rent av traditionsbundna hos scenkonsten. Liksom att en målare ska få klart sin utställning till vernissage samt oftast har fått en budget att hushålla med har scenkonsten liknande mål och villkor för tid och pengar. Men i det kollektiva konstskapandet krävs en mer detaljerad tidsplanering för att säkerställa att samtliga yrkesgrupper har färdigställt sina bidrag till helheten innan datum för premiär. *Föreställningen ska vara färdig till premiären* är en tydligt dominerande institutionell logik som har funnits länge.

“Jag gillar deadlines överhuvudtaget, annars skulle jag inte fått gjort något alls. Det har vi ju hela tiden i och med att allting är uppdelat i processer som leder fram till en premiär. Och vissa tidpunkter som allt bara måste klaffa. Och då blir det ju väldigt intensivt innan dess. Men vi gör ju det hela tiden eftersom det är live-föreställningar, både som dansare eller vad man än gör. Då är det ju liksom: då och där ska det ske och det är helt kompromisslöst. Och det är ganska skönt. Man får struktur lite, man fladdrar ut lite för mycket i längden annars.” - danskompani

Men även om vi kan se en tydlig strävan efter att förhålla sig till premiärdatum har vi, som vi tidigare nämnt, även sett ett tydligt mönster där just dansen är den formen som oftast inte nöjer sig vid premiär, utan kan fortsätta sin skapandeprocess och utveckling av föreställningen. Detta kan

ställa till det för många av de yrkesgrupper som är mest beroende av tidsplanerad styrning på olika sätt. Exempelvis marknad som har leveranstider för marknadsmaterial att ta hänsyn till. Materialet måste överensstämja med den färdiga uppsättningen och kan inte skickas tillbaka till tryckeriet för korrigerings hur som helst. Även de övriga som arbetar på och bakom scenen, främst inspicienter, måste veta exakt vad som händer när och var i en uppsättning för att koordinera så att allt flyter som det ska under föreställning. Detta har sin logiska förklaring eftersom dansarnas process ser annorlunda ut i jämförelse med de andra konstformerna. Logisk förklaring eller ej, verkar det ändå kunna orsaka problem för samarbetet med andra yrkesområden.

“Till skillnad från många operor så underhållsrepar vi hela tiden. Direkt efter premiär så repar vi, under säsongen för varje föreställning. Det får aldrig någonsin bli sämre än premiären. Tvärtom ska det växa och bli ännu bättre.” - danskompani

Vi har även sett mönster på att budgetkrav kan frambringa lösningsorienterade institutionella logiker i hybridform (Greenwood et al. 2011, Goodrick och Reay 2011) som kan verka som en del av det kreativa förverkligandet av en vision.

“Det är klart att man har en uppfattning om pengar, men jag tror inte det står och faller med att vi måste göra något på en viss budget. Vi vänder och vrider på det istället så att: Allting går. Vi får anpassa oss och om teamet vill göra något dyrt ser vi i kulisserna billigare sätt för att få fram samma idé, budskap och känsla och förslår mer kostnadseffektiva lösningar. Det är en utmaning som triggar.” - inspicient

Vi kan även efter vår observation visa på att det sedan länge etablerade uttrycket *“the show must go on”* även är en högst relevant och dominerande institutionell logik. Under en av våra intervjuer fick vår respondent meddelande om att en solist hade fått röstproblem och eventuellt inte skulle kunna genomföra nästa kvälls opera-premiär. Vi fick förklarat för oss att kvällens genrep då skulle genomföras med så kallad “sidosång”, vilket vi förstod innebar att en ersättare sjunger i kulissen medan solisten agerar på scen och antingen mimar eller sjunger med utan att anstränga rösten. Detta i förhoppning om att rösten skulle vara läkt till premiär. När vi några veckor senare besökte samma uppsättning blev vi informerade om att en av solisterna hade skadat sig och att en ersättare snabbt hade fått repetera rollen och ta hans plats. Det ska alltså mycket till för att en föreställning ska bli inställd.

Vi kan se att acceptansen av hybrida institutionella logiker (Greenwood et al. 2011) med konst- och ekonomiseringskaraktär på skilda sätt figurerar inom olika yrkesroller. Förståelse av samklangen mellan ekonomi och konst verkar vara implementerad i såväl ledning som konstnärsgrepp. Fler av våra respondenter benämner organisationen som en *“kulturfabrik”* eller jämför den direkt med industrin, *“fast med roligare produkter”*. Här framkommer det bland annat vilken vikt marknaden har. Flera respondenter pratar om musikalerna som den kommersiella produkten som bidrar till att den övriga verksamheten, dvs opera och dans, kan både möjliggöras samt kvalitetsutvecklas. Även om vi inte träffar någon av de konstnärliga ledarna får vi höra mycket om deras visioner och arbetssätt. Den konstnärliga ledaren för Opera/Drama, Stephen Langridge, har haft sin tjänst sedan sommaren och via hans kolleger har vi fått höra mycket om hans planer för organisationen och hur de innefattar ett öppnare hus och mer utsuddade gränser mellan konstformerna. Med honom bakom rodret verkar förhoppningen hos personalen vara att kvaliteten på husets föreställningar ska lyfta ännu högre. Vi ställer oss dock frågande till hur stor genomslagskraft hans idéer kan få. Det finns fortfarande ett behov av att bibehålla en hög egenfinansiering vilket görs genom bl.a. musikaluppsättningar och uthyrningar: *“Vi behöver ha säkra kort. En känd musikal varje år för att gå runt.” - biträdande regissör*

Vi upptäckte tydliga tecken på effektivisering av olika slag, något som vi tolkar som att även Göteborgsoperan måste arbeta mot *“kostnadsjukan”* (Baumol och Bowens, 1966). En ny scen och en omorganisation med fokus på effektiviseringar av arbetet skulle kunna bidra till ökad produktivitet. Vi kunde vi utläsa, att dessa planer bidrog till att både på gott och ont sätta press på olika yrkesroller. Vissa menar att det inte går att effektivisera hur mycket som helst, t.ex. vår respondent från orkestern *“...du kan inte ta genvägar som musiker. En orkester jobbar effektivt, minimalt med rep.”*

Men effektiviseringen har visat sig vara en bidragande faktor till ökat samarbete genom utsuddade gränser mellan yrkesroller och ansvarsområden. En respondent från kostymavdelningen berättade om hur det såg ut när de tidigare separata dam- och herrskrädderierna på GöteborgsOperan slogs samman till en avdelning där alla skräddare skulle sitta blandat istället för uppdelat;

“Alla var inte så positiva till det i början inklusive mig. Vi var rädda att vår lilla grupp skulle försvinna. Men det har bara varit positivt. Nu har vi lärt känna de på andra sidan, som vi sa då./.../ Effekten är att vi samarbetar mer. Det går lättare att slänga över kläder till varandra och hjälpas åt när det är mycket på den ena delen. Det har blivit mer

lättarbetat. Inte lika tydliga gränser. Tillskärarna sitter nu mera också ihop. Ibland är det ju likadana kläder för dam och herr.” - kostym

Detta kan ses som ett exempel på att tidigare omorganisation har lett till skapandet av den nu rådande, dock ej dominerande (Greenwood et al. 2011), institutionella logiken; *samarbete leder till effektivitet*. Det är samma institutionella logik som är utgångspunkten för förhoppningen om att driften av den nya scenen skulle kunna skötas på i princip samma personalstyrka som är aktuell idag. För att klara av det här, menar några av våra respondenter, att det behövs en effektivitetsorienterad omorganisering som syftar till en delvis uppluckring av yrkesroller. En teknisk mellanchefer säger “*Målet är inte att alla ska göra allt, man ska ha en hemvist, men om man är kompetent till annat ska man kunna flytta sig mellan avdelningar.*” när hen talar om omorganisationen. En medarbetare på kostym som redan har med sig en positiv erfarenhet från en omorganisation har till stor del tillit till kommande omorganisering också.

“Det är möjligt att vi blir pressade av den (omorganiseringen) eftersom vi ska göra fler produktioner på samma antal människor. Men jag tror det kommer bli positivt för att vi tvingas att jobba mer över gränserna och samarbeta. När det är toppar i arbetsprocesser är det lättare att ta in någon som redan är i huset, än att ersätta med någon utanför.”
- kostym

Men även om många respondenter ställer sig positiva till omorganiseringen är de långt ifrån övertygade om att det kommer utmynna i ett positivt resultat för deras arbetsmiljö.

“Alla ska överallt göra allt mycket mer effektivt. Men vi är rädda för att man ska tappa gnistan. Om någon går i pension så går det inte på automatik att den ersätts. Sist var det inte så. Vi tar in extra folk när det är mycket att göra. Övertid är sista alternativet. /.../ Ibland blir det stress och då hjälps vi åt. Bra jobbkompisar som stöttar upp.” - kostym

“Jag vet inte (om det kommer fungera att driva en scen till utan nyanställningar) om jag ska vara helt ärlig. Grejen är att vi fixar ju alltid allting. Det blir ju alltid premiärer, det blir bra premiärer, vi gör alltid allting i slutändan, men då undrar man liksom; hur långt kan man sträcka den biten? Jag är inte helt säker på att man kan sträcka sig hela vägen dit utan lite tillskott av personal här och där faktiskt.” - danskompani

“Det är mer strukturerat idag allting och det är bara bra. /.../ Det är mer fabrik idag. Det är systematiserat och matas på. Vi levererar hela tiden./.../ Det är hemskt kul, det är mycket folk och det gäller att ta vara på de där mötena och det där tjötet varje dag./.../När jag ändå använder ordet fabrik, det finns naturligtvis ett hot i det också, att det blir tråkigt och dött.” - inspicient

Vi upplever även att det existerar en rädsla i att effektiviseringen kan leda till att yrkeskompetensen nedprioriteras och att hantverket i vissa fall även kan komma att dö ut. En perukmakare berättar att en viktig fördel med att teatrar har sina egna perukmakerier är att hantverket underhålls och utvecklas. Om scenkonstorganisationer börjar outsourca och enbart köpa in peruker för ekonomisk vinning uppstår det en risk att hantverket kan förminska och i slutändan även försvinna. Även den tekniska mellanchefen medger att effektiviseringen kan föra med sig ett hot mot kompetensen, men tror inte att den risken är stor i kommande omorganisation.

“Hoten har visat sig i branschen att det har dykt upp multitekniker. Det har visat sig inte vara så bra, eftersom man blir en generalist och inte specialist och kan inte gå på djupet. Det blir urvattnat. De flesta teatrar går bort från det. Det är såklart en fördel för små teatrar. Men vi försöker gå bort från det. Fördelen med omorganiseringen är att det blir flexibla. Vi använder personalen efter kompetens istället för avdelning eller tradition.”
- teknisk mellanchef

Hen nämner även att en omorganisering eventuellt kan bidra till en mer stressande arbetssituation för de anställda samt en risk för att de kanske inte får lika stor möjlighet att känna sig nöjda med resultatet av sitt jobb.

“Det (den planerade omorganiseringen i och med den nya scenen) kommer inte innebära mer arbetstid för personalen men det kan innebära att de jobbar på en scen på förmiddagen och en annan på eftermiddagen. De skulle säkert tycka att det är ryckigt. De blir tagen från allting och kan inte göra klart, innan de ska till nästa ställe./.../Det upplevs som stressande eftersom man inte får koncentrera sig på en sak och göra det väldigt bra utan man är bunden till olika deadlines under dagen. Det kommer bara öka./.../Målaren vill få rätt resurser för att kunna göra sitt bästa jobb. Och skraddarna

vill såklart göra helt perfekta kläder och inte slänga ihop något på kort tid. Får man mindre tid går det ut över kvaliteten.” - teknisk mellanchef

Effektivisering innebär en smartare användning av resurser för att nå samma resultat som tidigare. Och då är frågan också vilket resultat de anställda vill nå. Vi har tyckt oss se en kompromiss som vittnar om att den institutionella logiken att de anställda *vill ha sina egna konstnärsambitioner uppfyllda* delvis har fått vika sig för de mer dominerande logikerna att *ha en trivsamt arbetsituation* i samklang med att de ska se till att *leverera en så bra produkt till publiken som möjligt*. En effektivitetslogik som vi har tyckt oss se uppkomma av detta är att *fokusera på slutprodukten och gör inte onödigt arbete som inte märks*.

“Jag tror att i längden är det viktigt att besökaren får en helhetsupplevelse, inte att ärmen är perfekt sydd, men helheten, atmosfären, maten och en föreställning som sticker ut lite. Sen tror jag inte detaljerna är så viktiga. men för personalen som måste sänka sina krav, vad händer långsiktigt? Man kanske blir slarvig, märker att det inte är så viktigt. Långsiktigt så får vi inte mer pengar, vi måste ha fullsatt hela tiden, kanske?” - teknisk mellanchef

Vissa resultat av effektivisering kan dock även fungera som nyckeln till en föränderlig organisation eftersom den i viss mån arbetar emot institutionaliseringen och således motverkar tröghet (Ahrne och Papakostas 2002). Wennes (2002) paradox *Frihet versus Institutionalisering* berör den här problemmatiken. Skillanden från Den Norske Opera är att inom GöteborgsOperan finns det inte en lika stor rädsla för omorgansering. Kanske är effektivitet och ekonomi så pass dominerande att de anställda inte reagerar på förändringarna utan tycker mestadels att det är positivt.

“Allting blir ju på nåt sätt praxis om man inte jobbar med frågan. Om du van vid att städ kommer och tömmer soporna, så gör ju du inte det. Då blir det en kultur att på det här stället är det städ som tömmer soporna. Men på ett annat ställe tycker man att det är självklart att man går förbi sophinken och tömmer soporna. Man blir hemmablind efter årets lopp. Vi kan kalla det institutionssjukan, den kan sätta sig. Därför tycker jag att det är bra att man ibland ser över organisationen. Jag tycker det är ett spännande, nödvändigt och jätteroligt arbete. Så att det inte sätter sig en kultur i väggarna.”

- teknisk mellanchef

“Det är ju inte så att man ska jobba ihjäl sig, man ska inte jobba snabbare, men man kan hitta lösningar på saker för att jobba smartare, effektivare och roligare. Att få alla att gå åt samma håll, utveckla arbetet. Lärande i arbetet också, när vi har elever är det skitkul att se dem när de växer.” - mask och peruk

4.2.3. Institution 3: Extern legitimitet

Den externa legitimiteten är en institution som vi menar består av handlingar organisationen gör för att möta kraven från samhället. I vårt specifika fall handlar det om Göteborgsoperans uppdrag från regionen.

“GöteborgsOperan skulle jag säga är en kronjuvel i regionen. Och det är också en kronjuvel i Sverige. En extremt fin institution./.../Vad var det som lockade med det här jobbet? Ja, att jag då som nu inser hur otroligt viktig Göteborgoperan är för regionen.”
- ledning

Citatet kommer från en respondent i ledningsgruppen som bland annat arbetar med att kommunicera Göteborgsoperan mot externa intressenter. Det är möjligt att citatet visar på en tydlig representationslogik i det att respondenten lyfter upp en formell rationalitet, av karaktären syfte-medel-resultat (Czarniawska, 2005). Här blir det: *Göteborgsoperan är bra, då måste den vara bra för regionen*. Utifrån situationen tolkar vi det som att hen verkligen tycker att organisationen är viktig för regionen och hen är inte ensam om att tycka så. Göteborgsoperans betydelse för regionen verkar vara ett vedertaget argument för att legitimera verksamheten. Representationens logik har lånat teorin från Richard Florida (2002) om kreativa klassen betydelse för regioner.

Vi tror att det finns en stark medvetenhet om Richard Floridas (2002) teori om “Kreativa Klassen” på ledningsnivå, organisationens ansvar att bidra till den regionala profileringen känns högst uttalat.

“De (näringslivet) ser värdet av GöteborgsOperan inte bara för att vi distribuerar kultur till medborgarna utan också som en viktig del i en region. Ska man kunna attrahera turister, forskare, näringsliv behövs en infrastruktur och där är ett operahus viktigt. Har man inte den infrastukturen kan det vara svårt att få professorn från london att flytta hit?” - ledning

Det här är en institutionell logik som hänger samman med bildandet av region Västra Götaland. En

process som innebar nya organisatoriska gränser och motiverades av ökat självstyre och ökad konkurrenskraft. Regionernas betydelse blev större i samband med inträdet i EU (vgregion, 2014). Ur den synvinkeln ser vi att Göteborgsoperan är ett medel för att marknadsföra regionen internationellt.

Under intervjuerna med ledning, danskompani och marknad lyfts dansens säregna bidrag till verksamheten fram som något unikt, som placerar Göteborgsoperan på den internationella kartan.

“Det är många som inte fattar det i Göteborg, hur ballt det här gänget faktiskt är. Hur framstående och eftertraktade dansarna och kompaniet är. Det är unikt att ha ett sånt stort gäng som får hålla på såhär. För vi är ju inte direkt ett vinstdrivande företag om man säger så. Det som vi tjänar in till operan är ju fokus, alltså att folk ser oss, folk kommer hit vi bygger oss namn ute i världen. Vilket gör att folk får upp ögonen för Göteborg. Vi har ju inte en jättepublik. Vi har ju ett uppdrag att turnéra internationellt. Som ambassadörer för regionen och operan.” - danskompani

Vår respondent poängterar att danskompaniet inte är ett vinstdrivande företag och därför måste verksamheten mätas med en annan skala än den ekonomiska. Genom våra intervjuer med ledning, marknad och danskompani förstår vi att nyttan av danskompaniet är att skapa internationellt erkännande. Ett internationellt modernt danskompani som dessutom har en hemmascen med fantastiska tekniska möjligheter. Den regionala profileringen ligger alltså även i ett beroende av operahusets fysiska scen som verktyg för skapandet av detta värdefulla konstskapande.

“Ja det är på grund av att vi som ett operahus faktiskt kan producera modern dans på en sån här stor scen. Det kan man inte göra på andra ställen för de har inte de resurserna. Och de här koreograferna de jobbar med sina små kompanier... även om de är kända så har de inga resurser själva- det är det som vi kan bistå med. Vi kan ge dem en stor scen, vi kan ge dem teknik, teknologi och ett jättestort antal dansare som är skitbra. Det är helt unikt. De får möjlighet att leva ut sina visioner? Ja, precis. Så vi kan lyfta dem till nya nivåer och de lyfter oss till nya nivåer.” - danskompani

Dock är scenen inte bara till för det moderna danskompaniet. För att ekonomin ska gå runt krävs det att repertoaren är varierad. Opera, men främst musikaluppsättningar skapas med en helt annan logik än dansen. Artisterna som medverkar är frilansare och uppsättningarna har potential för en publik

till 60 -90 föreställningar per spelår. Dansarna är fastanställda och vill inget hellre än att dansa så mycket som möjligt, men publiken räcker till cirka 8 föreställningar per uppsättning. Likt Wennes (2002) upptäckt att baletten på *Det Norske Opera* kämpar för scentid, kämpar även danskompaniet i vår studie för mer scentid. Här möts institutionerna *Ekonomisering* och *Extern legitimitet*, och den *Externa legitimiteten* blir dominerande. Det menar vi beror på att den i det här fallet är tätt sammankopplad med den konstnärliga kärnan. Trots GöteborgOperans danskompani inte är vinstdrivande får de finnas kvar eftersom de bidrar till konstnärlig legitimitet både inom regionens gränser och långt utanför.

Det finns fler exempel på när *Ekonomisering* och *Extern legitimitet* möts. Ekonomiseringen kan legitimeras genom att dess mätbara nytta presenteras som möjliggörare för kvalitetshöjning inom kärnverksamheten:

“Jag måste utgå ifrån uppdraget och balansera det med att säkerställa intäcksströmmarna eftersom de är till för att finansiera verksamheten. De bidrar ju till att vi kan utveckla kanske en helt ny produktion med kvalitet och artister.. Intäkterna där går ju helt till verksamheten.” - ledning

Citatet är ett urdrag från när en av våra respondenter berättar om sitt ansvarsområde; att se till andra intäktskällor än enbart biljettförsäljning. Om organisationen lyckas bra med det kan de intäkterna användas för att skapa mer och bättre konst.

Många anställda anser att organisationen bidrar till samhällsnytta. Vi upplever det som att de är stolta över att vara delaktiga i det. Så här beskriver respondentern från marknadsavdelningen:

“Jag tror att för att samhället ska fungera så måste man ha skolor/utbildning, man måste ha näringslivet och man måste ha kulturen. Jag tror det finns en treenighet i det hela.”
-marknadsavdelningen

Organisationens medarbetare tycks alltså se organisationen som en viktig del i ett sammanhang. Göteborgsoperan har i uppdrag att arbeta för en ökad tillgänglighet av sin verksamhet, samt ökad delaktighet, genom att öppna upp för nya besökare. Bourdieu(1993) menade att de stora konstverksamheterna besöks främst av den dominerande klassen. För att bli en potentiell konstbesökare som vuxen krävs det besök av t ex opera, teater eller konstmuseum under uppväxten.

Det en politiskt mål att arbeta för ökad delaktighet, därför att oavsett i vilken familj du växer upp ska du få möjlighet att möta de offentligt drivna konstverksamheterna. Scenkonsten måste finnas tillgänglig för alla. Men trots detta fann vi att logikerna om tillgänglighet och delaktighet inte lyftes upp lika ofta som t ex regional profilering under intervjuerna. Det var främst en av våra respondenter, vars yrkesroll var att fokusera på den delen av organisationens uppdrag, som återkommande nämnde tillgängligheten och delaktigheten. Så här beskriver hen sitt arbete.

“Jag drivs av att jobba med de mindra självklara sakerna. Det är självklart att sätta upp en opera, men det är inte självklart att vi ska göra någonting för cp-skadade unga och att de ska få stå på scen.” - marknad

“Det finns många grupper som inte kan lägga femhundra kronor på att se en föreställning. Vissa grupper kan erbjudas att få se genrep för ett första möte med vår konstform. Man får hitta de här ytorna att jobba med. Sen har vi en väldigt bra guide-tur. Man behöver inte enbart komma hit och se en föreställning.” - marknad

Detta kan tolkas som en viss särkoppling mellan kärnverksamheten (stora scen) och delar av uppdraget, liksom Meyer och Rowans teori (1991). Uppdraget om tillgänglighet och delaktighet blir något som läggs utanpå verksamheten. I det här fallet är det lilla scen, vars repertoar inte dyker upp en bråkdel så ofta under intervjuerna som det som händer på stora scen. Men hur arbetar organisationen för tillgänglighet och delaktighet i repertoaren på stora scen? Vi tolkar det som att så länge konstnären (i det här fallet regissören eller konstnärliga ledaren) inte själv drivs av att arbeta med tillgänglighet och delaktighet och ser det som en del av det konstnärliga skapandet, så kan det vara svårt att få in det direktivet i repertoaren på stora scen. Vi kan inte svara på hur väl implementerad den institutionella logiken om delaktighet och tillgänglighet är i verksamheten, men vi kan säga att den inte är särskilt väl artikulera hos våra respondenter. Vad det beror på är svårt att svara på, men vi anar att det beror på att den logiken är mer nyttofokuserad, till skillnad mot logiken om regional profilering som är mer prestigefokuserad.

Ur marknadsavdelningens perspektiv så finns det mycket att vinna på att öppna huset för nya besökare. Arbetet med repertoar för barn och unga öppnar för en möjlighet att fler barn får chansen att ta del av scenkonst, men det är även ett strategiskt arbete för att ge mer publik i framtiden. På så vis introduceras fler för verksamheten. Här möts *Ekonomiseringen* och *Extern legitimitet* igen och fungerar även här i samspel.

Under vår studie följde vi med på en “blogg-kväll”, där bloggare bjöds in till huset för att en rundvandring och föreställning. Arrangemanget gick ut på att låta skribenterna få en ny vinkel på verksamheten. Till exempel: Hur värmer dansarna upp? Hur fungerar ett scenbyte? Hur många strålkastare finns det i stora salongen? Hur gick det till när koreografen kom på stegen? På så sätt kan de skriva om mer än bara föreställningen. Likaså fick vi följa med på en guidad tur av huset, vilket är ett vanligt studiebesök för skolungdomar. Vi tolkar att båda uppläggen syftar till att berätta om verksamheten på andra sätt än genom uppsättningarna. Det är ett medel för Göteborgsoperan att skapa ett större skimmer om organisationen, då “avslöjande” om allt som sker bakom scenen bygger ännu mer karaktär till organisationen. Det är svårt att inte bli imponerad av det arbete som ligger bakom varje uppsättning. Guidade turer är ett uppfinningsrikt sätt att uppfylla de kulturpolitiska målen om delaktighet och tillgänglighet medan organisationen marknadsförs i samma kast. Marknadsavdelningen vinner på att arbeta för delaktighet och tillgänglighet eftersom det inbakat i det uppdraget ligger att finna nya besökare, dvs mer kunder. Men delaktighet är även eftersträvansvärt inom organisationen.

4.2.4. Institution 4: Demokrati

Institutionen demokrati innebär som nämnt att individen får större utrymme i samhället, men också inom organisationer (Friedland och Alford 1991). Inom en scenkonstorganisation samarbetar ett stort antal specialiserade yrkesroller och ofta är det ingen annan som kan säga till dem hur de ska utföra sitt jobb, utan det ansvarar de för själva (Wennes 2002). För att kunna skapa ett gemensamt scenkonstverk krävs det dock en vision som alla inblandade arbetar utifrån, och ansvaret att förmedla denna ligger på de konstnärliga ledarna för projektet, dvs regissör, scenograf, kostymör, dirigent, koreograf m.fl.

Hierarki och demokrati har förekommit i samtliga intervjuer, ofta utan att vi själva tagit upp det. Det finns en genomgående uppfattning om att GöteborgsOperan är en platt organisation i jämförelse med många liknande organisationer. Vi kan här se likheter med Wennes (2002) studie och paradoxen Frihet versus Institutionalisering. Våra respondenter vittnar om att det konstant arbetas fram lösningar som passar de anställda bäst och att beslut ofta tas nära organisationen.

En pensionerad operasångare berättar att hierarkin har förändrats märkbart under tid, parallellt med samhällsförändringen.

“Idag har sångarna mer påverkansmöjlighet och det är påverkar resultatet till det bättre. Förr var det mer toppstyrt, regissören sa till exakt vad man skulle göra och det var ingen idé att argumentera mot. På Stora teatern hade man inte råd med stora internationella stjärnor, de stora som kom dit var av svensk härkomst och en del kunde vara riktiga primadonnor- vilket inte händer idag. Idag står alla och köar på samma sätt i kafeterian och alla pratar med alla oavsett om du är stjärna eller inte.” - operasångare

Vi är inte helt övertygade om att det är exakt så det alltid går till och undrar om det kanske har med den pensionerade operasångarens status i huset att göra. Vissa menar nämligen att GöteborgsOperan fortfarande är en hierarkisk organisation, men att det inte är så tydligt i en strikt bemärkelse. En musikalartists syn på saken vittnar: “*Det finns ibland tydliga hierarkier inom ensemblen. Det märks ofta första dagen om några tar en högre status. Ibland slätas de hierarkierna ut under processens gång.*” Detta tror vi mer har med en institutionell logik som accepterar diva-fasoner på grund av kändisskap, hög konstnärlig kvalitet eller konstnärlig geni-roll att göra. Och den acceptansen bidrar till en hierarkisk miljö. Wennes (2002) tar även upp detta i paradoxen *Frihet versus Institutionalisering* där hon påpekar att det i hennes studie fanns en medvetenhet om komplexiteten i balansen mellan hierarkin och den platta organisationen. Man kunde önska sig en mer demokratisk organisation, men hur det skulle vara möjligt att genomföra i alla led var okänt. Vi kan tydligt se dessa resultat även i vår studie.

Att demokratin är så stark som institution kan förklaras med att *medbestämmande och ansvar* verkar fungera som en motiverande och dominerande institutionell logik:

“Jag tror det är jätteviktigt att organisationen är så platt som möjligt. Att besluten tas på rätt nivå och så långt ner det bara går. Det finns nån gammal övertro att chefen bestämmer och sedan utför arbetarna. Ansvar, förtroende och möjlighet att påverka triggas mycket. Vi hade en tekniker som var bitter och lite jobbig. Men så försökte vi se de bra egenskaperna och gav honom möjlighet att ta ett projekt. Från att aldrig visat intresse blev han jätteengagerad. Från natt till dag. Det är en tillåtande miljö för individen här, organisationen försöker anpassa sig.” - teknisk mellanchef

“Det betyder mycket för mig med direktkontakt med kostymtecknaren. På många ställen finns det en kostymassistent som är en mellanhand. Det handlar om att tolka någons

vision och det är svårt att göra genom en mellanhand eftersom den också tolkar. Det hade kännas tråkigt att inte ha direktkontakten” - kostym

“Om man gör något som man inte drivs av, som inte är utmanande, och så gör man det lite med vänsterhanden. Men om mötet är bra fastän mask inte ska vara så avancerat så kännas det ju bättre.” - mask och peruk

I och med att GöteborgsOperan är en organisation som tar in väldigt många gästande konstnärer uppstår det många internationella möten i de anställdas vardag. Det framkom vid våra intervjuer att de flesta av respondenterna fann stora skillnader i arbetsstruktur beroende på nationalitet.

“Vissa kostymtecknare öppnar upp för samarbete. Det beror lite på vilket land de kommer ifrån. I vissa länder är ateljén väldigt hierarkiskt. Hos oss är det också så men det märks inte. Vissa kostymtecknare går inte ut och pratar med skräddaren.“ - kostym

“(Man) ser skillnad på tyska och centraleuropeiska regissör mot svenska regissörer, där skriker de på folk för att få saker gjorda, här får det motsatt effekt./.../ I Tyskland *ska* man skrika på folk för att få saker gjorda.” - biträdande regissör

“Ja, när det kommer in folk från Tyskland och England så är de kostymtecknarna otroligt dominanta. Alla är ju olika men det flesta vet ju precis och då ska vi bara tillverka. Men i Sverige har vi ju mer en kommunikation runt. Och jag tror att det beror på att det är mer hierarkiskt i Europa så bestämmer man, thats it, du utför jag bestämmer. I Sverige är vi lite mer platta i vår organisation.” - mask och peruk

Men några av respondenterna tyckte att det inte är helt och hållet beroende av nationalitet och att det även finns svenska gäster som arbetar mer med hierarki än medbestämmande. Vad vi kunde utläsa av deras svar var att den institutionella logiken *ledaren bestämmer allt och vill inte bli ifrågasatt* inte var varken populär eller särskilt dominant institutionell logik, men att den ändå ofta existerade i samband med olika gästande konstnärliga ledare för projekten. Liksom Greenwood et al. (2011) pratade om hur institutionella logiker kan antingen samarbeta eller motarbeta varandra i möten verkar det här handla om vilka institutionella logiker som den demokratiska *ingen ger mig order* möter. Om motlogiken är starkare i sin dominans, vare sig den kommer ifrån samma

institution eller en annan, kanske den antällda ändå låter sig "hunsas".

Det verkar det inte vara någon av våra respondenter som egentligen motsätter sig att hierarki till viss del uppstår i projektorganisationen eftersom det ingår i den konstnärliga ledarens jobb att sätta visionen och se till att den följs. Wennes (2002) poängterade ett liknande fynd där hon såg att konstnärerna fick större befogenhet att utöva hierarkisk ledarskap än administrativa chefer. Den statuskillnad hon fann mellan konstnärlig, teknisk och administrativ personal är något vi kan koppla till även vår studie. Vi ser att samarbetet föredragsvis verkar utformas med en hierarkisk fördelning i samklang med demokratiska grunder i form av dialogburet medskapande för att personalen ska vara nöjd. Även här kan vi se prov på teser som Greenwood et al. (2011) pekar på då en institutionell logik som talar för den hierarkiska ordern verkar ha samarbetat med en institutionell logik om kommunikationsfokusering och tillsammans bildat en logik som "*respektera ansvarsfördelning och ordergivning så länge det är välkommunicerat*".

"Om man ger direktiv på ett öppet och ödmjukt sätt så funkar det, men är du det minsta auktoritär så slår det bakut. Jag tror det beror på att hierarkin är otydligare här. Sen är det nog lite typiskt svenskt, göteborgskt, konstorganisation, allt bidrar men jag vill lägga över det på er. Vad tror ni?" - teknisk mellanchef

När våra respondenter pratar om hierarki är det den tyranni som ofta kan komma med hierarkiska ordrar som vi får höra mest om. Något även Wennes (2002) berör i sin studie. Och hur den kan motverka ett kreativt och inspirerande bidrag till produktionen från de anställdas håll eftersom den inte lämnar utrymme till konstnärliga förslag från deras sida och motverkar således deras delaktighet i den kreativa processen. I vissa fall kan en för platt organisation även bidra till förvirring i ansvarsfördelning:

"Grejen men inspicientbiten är att om någonting händer måste jag, tillsammans med andra såklart, fatta ett snabbt beslut. Det kan vara ett tekniskt fel eller någon sitter fast i en hiss eller inte kommer fram eller vad som helst... Det sista vi vill göra är att avbryta en föreställning. Innan dess finns det lite töjman, det gäller bara att kommunicera det. Och då är det viktigt att det är en person som är där för det finns säkert tjugo sätt att lösa det på, men det kan inte bli tjugo olika varianter för då ser det konstigt ut. Vi måste enas om att såhär gör vi." - inspicient

En annan problematik gällande ansvarsfördelning som vi upptäckte, var att det var oklart vem som ansvarade för maskdesignen. I Sverige är det skillnad på att arbeta med mask och peruk på en opera mot vad det är att arbeta på en dramatisk teater. På teatern brukar maskören ansvara för både design och hantverk, men på operan brukar kostymtecknaren ansvara för maskdesign också. På privatteatrar tas det ofta in en extern maskdesigner på samma sätt som kostymtecknaren tas in externt, och så arbetar befintlig personal på husets maskavdelning med hantverket och/eller på föreställningar. Men trots att maskörerna inte har designansvar så har de fortfarande en kreativ arbetsprocess.

“Problemlösningen finns kvar i hantverket även om man inte har ansvaret för själva maskdesignen. Skissen ska konverteras till att fungera reellt. Även om man har en kostymtecknare som har idéerna får man ändå jobba med lösningar och hitta smarta sätt. Det är nog så komplicerat även om det är kostymtecknaren (som har designansvar). Då ska man ju idésätta någons annan idéer. Vi har gjort design några gånger och då arbetar man ju samtidigt med kostymtecknaren för man är ju ändå team. Skillnaden är ju inte jättestor rent arbetsmässigt. Men skillnaden är att man får en annan credit för man är med i teamet så man får mer uppmärksamhet, sen får man ju också mer betalt för att göra design här. Det får man inte på de andra teatrarna för där ingår det i jobbet att göra designen. Här ligger detta lite utanför. Eftersom det inte har varit helt självklart hur vi ska göra det här med design så ska vi starta en arbetsgrupp nu där vi ska titta på hur man ska göra; ska man lyftas ur produktionsansvaret (dvs hantverket) om man samtidigt har designansvar (dvs idén)?” - mask och peruk

Vi ser alltså den att demokratiska institutionen främst existerar (eller önskas existera) hos våra respondenter som en balans mellan hierarki och demokrati i formen; *var person är ansvarig för att genom dialog med övriga arbeta fram sitt bidrag till föreställningen och inte ifrågasätta de beslut som tas inom ett område som man inte ansvarar för.*

Som tillägg till detta kan vi ibland dock se att många avdelningar som har mer personal verkar stärkas av en tillhörighet inom gruppen och som gör att de skapar en gemensam individ i sig, ett kollektiv, med interna maktförhållanden och egna institutionella logiker. Inte helt olika Wennes (2002) studie. Flera respondenter pratar om begreppet: “Kollektiv inom organisationen” och menar då att det blir lätt att skapa en gruppidentitet och låta individerna vara anonyma. Detta är något som

vi tror är kopplat starkt till Wennes (2002) upptäckt om en inneboende rädsla för förändring och därav en önskan att behålla gamla strukturer i skyddade grupper. Vi kan även se det i exemplet vi gav gällande effektiviseringen av kostymavdelningen. Skräddarna uttryckte en stark rädsla för att slås samman med varandra på grund av oron att förlora gemenskapen och tryggheten i gruppen. Ahrne och Papakostas (2002) lyfter upp hur utestängning av icke-medlemmar är en viktig faktor för att tillhörigheten till en grupp ska kännas exklusiv och stark. Men en grupp som inte är föränderlig i sin medlemskonstellation formar med stor sannolikhet en tröghet som kan leda till interna hierakiska ordningar och möjligtvis ett än trögare samarbete med de andra avdelningarna. Exempel på dessa kollektiv är: danskompaniet, kören, skräddarna och orkestern.

“...tyvärr är det så att de är lite en stat i staten. Jag har varit här länge och känner att jag inte känner dansarna. De håller sig mycket för sig själva.” - ledning

“Det finns ju ett antal kollektiv i huset, kören, orkestern, dansarna. De kan ju bli mer anonyma på sitt sätt. Det är lätt att säga att ‘orkestern tycker si’. Det är inte sant, det kanske bara är någon i orkestern som tycker si. Man får veta hur man uttrycker sig och ta hänsyn till att kollektiv är lite svårare och att de varierar sin personal inom kollektiven och att kommunikationen kanske inte alltid hinner med.” - inspicient

5. Diskussion

I föregående kapitel redovisade och analyserade vi vårt empiriska material med hjälp av vår teoretiska referensram. Vi belyste framträdande logiker inom institutionerna och försökte förklara varför de är institutionaliserade. I vår avslutande diskussion vill vi svara på hur de här institutionella logikerna samverkar och vad det leder till för konsekvenser för organisationen.

Syftet med vår uppsats var att studera vilka logiker vi finner hos de anställda inom en scenkonstorganisation och hur de samverkar med varandra och organisationens uppdrag. Vi har haft ett öppet tillvägagångssätt i hopp om att studera de logiker som våra respondenter själva lyfter upp och inte det som vi tror att de ska lyfta upp. Genom studiens gång blev fyra grundinstitutioner tydliga för oss; *Konst*, *Ekonomisering*, *Extern legitimitet* och *Demokrati* genom att de under intervjuerna tog en framträdande roll.

Scott et al. (2000) studerade hur organisationer bär dominerande logiker. Vi ser att inom Göteborgsoperan är *Konsten* till stor del den dominerande institutionen. I mötet med andra institutionella logiker blir det ofta *Konstens* institutionella logiker som dominerar. Vi menar att det beror på att konsten är kärnan och när den inte är dominerande tappar hela organisationen sin legitimitet både externt och internt.

Även om konsten är dominerande så kan vi se att ekonomiseringen är en stark institution inom scenkonsten. Vi kan se att samtliga nämnda institutioner, med tillhörande institutionella logiker, har flera kontaktytor som både kan vara hämmande och motiverande för varandra. En typ av sådan institutionell logik är effektivitet vars lösningsorienterade karaktär kan gå hand i hand med den konstnärliga kreativiteten. Det gäller dock bara till en viss kritisk gräns, som våra respondenter har vittnat om så går det inte att öva snabbare eller forma nya idéer utan ett visst tidsutrymme för inspiration och utforskande. Därför ser vi ett behov av ömsesidig förståelse institutionerna emellan. Likt Goodrick och Reays (2011) studie kan vi även i vår studie se hur det kan uppstå både konkurrens och samarbete i mötet mellan olika institutionella logiker. Även om deras studie innefattade en utveckling över tid inom läkemedelsbranschen och vår enbart har fokuserat på nuet inom scenkonsten har även vi kunnat se tendenser till en förändring utav yrken på grund av ett dominansskifte bland de institutionella logikerna. Vi kan särskilt se tendenser till hur yrkeskategorier som traditionellt representerar en av institutionerna även har anammat institutionella logiker ifrån den andra institutionen. Vi tycker oss också ha märkt att möten mellan

olika institutionella logiker har resulterat i hybrida institutionella logiker (Greenwood et al. 2011, Goodrick och Reay 2011) i form av nya yrken som vi väljer att sortera in under yrkeskategorin arts manager (Köping 2007, Stenström 2008) som vittnar om en kombination mellan företagsekonomi och konst. Stenström berör att konsten och ekonomin rör sig mot varandra från båda hållen. Det är alltså inte bara ekonomerna som ska förstå konsten utan konstnärerna måste även förstå ekonomin. Vi menar att konstnären i dagens samhälle inte kan vara helt världsfrånvärd, utan måste till viss del förstå marknaden och det politiska klimatet.

I inledningen lyfte vi problematiken med den kulturpolitiska utmaningen att fördela kulturbudgeten så den kommer alla i samhället till del. Den bidrar till specifika krav i uppdraget till organisationen och en intern komplexitet blir således att balansera detta i förhållande till konstnärers önskan om fritt skapande. Våra respondenter har uttryckt starkare anknytning till regional profilering genom hög konstnärlig kvalitet, dvs uttrycker institutionaliserade logiker av prestige. Detta ser vi dock som ett naturligt förhållningssätt inom konstbranschen, eftersom konkurrensen är hård och ständigt närvarande. Inom ramen för vår studie kan vi se att vissa av de politiska direktiven automatiskt blir löskopplade eftersom de i grunden är i konflikt med andra direktiv ur samma uppdrag. Det är exempelvis svårt att verka för en regional profilering genom hög konstnärlig kvalitet samtidigt som verksamheten ska öppnas upp för delaktighet och tillgänglighet av samhällets alla grupper. Låt oss förtydliga med ett extremt exempel; Om scenkonsten verkligen skulle arbeta för delaktighet så skulle det gå att göra billigare uppsättningar och sänka priset på biljetten, så att fler som vill gå får råd att gå. På andra sidan finns uppdraget att förstärka regionens profil genom hög kvalitativ konst. Det görs genom att bjuda in eftertraktade konstnärer och skapa storslagna uppsättningar, vilket är dyrt men bidrar också till ett exklusivt varumärke för regionen. Vi har kallat det prestige kontra nytta. Men vi kan också se att i förlängningen kan prestige bidra till nytta och nyttan bidra till prestige genom att exklusivitet kan locka ett vitalt näringsliv och de öppna dörrarna kan bidra till goodwill.

Men för att de politiska direktiven ska implementeras med lyckat resultat krävs det att de kommer från konstnärerna själva. Även här är alltså *Konsten* den dominerande institutionen. Det måste vara konstnärerna som vill arbeta för delaktighet och tillgänglighet annars blir det automatiskt en särkoppling inom organisationen. Vad vi kan se utifrån vår undersökning så står verksamheten på stora scenen främst för uppdraget regional profilering och lilla scenen för delaktighet och tillgänglighet. Vi undrar därför vad den nya scenen kommer representera?

Konsten, som bygger på en till synes irrationell geniförklaring förutsätter hierarki, vilket är en motsättning till vår fjärde institution, *Demokrati*, som har det svenska samhällets rådande norm om demokratiska värderingar som grund. Vi förutsätter ett visst medbestämmande även på arbetsplatsen, vilket kanske inte alltid är möjligt inom kollektivt konstskapande. Vi har sett detta som en stor komplexitet och här handlar det om en balans mellan institutionerna som avgörs av en tillfällig kontext. Vi kan utläsa att *Konsten* skulle ha mycket att vinna på att öppna upp för demokrati, framför allt i ökad motivation hos medskaparna vilket leder till högre inspiration. Men det finns även risk att ökad demokratisering skapar svåridentifierade ansvarsområden.

Vi tror att den metoden vi använt oss av har visat sig vara lämpligast för vår studie. Vi har intervjuat tillräckligt antal respondenter för att känna att datainsamlingen har blivit mättad för den här studien. Materialet har givit oss en generell bild av organisationen, precis som vi strävade efter i vårt syfte. I vidare studier skulle forskaren kunna välja att gå på djupet med enskilda yrkesgrupper. Den stora svårigheten vi har stött på har varit att forma tillvägagångssättet för vår analys av det empiriska materialet eftersom det bestod av en stor mängd data av komplex karaktär.

6. Slutsats

Sammanfattningsvis har den här studien visat oss att de dominerande institutionerna hos de anställda inom den undersökta scenkonstorganisationen har varit *Konst, Ekonomisering, Extern legitimitet och Demokrati*. För att svara på vår frågeställning anser vi att de dominerande institutionella logikerna inom dessa institutioner är: *Konstens autonomi, Effektivitet, Hög konstnärlig kvalitet, Medbestämmande och Hierarki*. De samverkar alla med varandra, men främst med *Konsten* som kärna. Vi anser även att deras samverkan kan ha både hämmande och främjande konsekvenser. Men framförallt ser vi att konsekvensen av de fyra institutionernas närvaro och samverkan är en bred repertoar. Det breda utbudet i repertoaren speglar de tre institutionerna *Konst, Ekonomisering och Extern legitimitet*. Institutionen *Demokrati* speglas i hur organisationen producerar repertoaren, där vi ser att medbestämmande får allt större plats. Detta innebär att vi, till skillnad från Scott et al. (2000) som menar på att det går att finna en institutionell logik som står för organisationens karaktär, inte kan identifiera vår valda organisation utefter enbart en ensam dominerande institutionell logik. Däremot kan vi se att de fyra olika institutionerna och dess inbördes dominerande institutionella logiker har likvärdig betydelse för organisationens karaktär. Vi kan inte säga att det är en organisation som enbart definieras av den institutionella logiken: *Konstens autonomi* eftersom det är en av fyra viktiga karaktärsdrag.

Vi vill tillägga att vi har berört många intressanta forskningsproblem som vi gärna ser vidare studier av. Framförallt skulle vi vilja göra observationer av de situationerna där brytpunkterna mellan konst, ekonomi och demokrati uppstår. En sådan situation kan vara repertoarplanering. Det menar vi skulle ge en djupare förståelse för hur mötena mellan de institutionella logikerna tar sig uttryck. Är bilden som våra respondenter ger oss överrensstämmande med hur logikerna tar sig uttryck i praktiken? Det är möjligt att det finns nyanser som vi inte kan fånga genom ett samtal. En sådan observation skulle vara intressant att genomföra både på projektnivå och strategisk (linje/repertoar) nivå. Kan de institutionella logikerna skilja sig mellan dessa två nivåer?

Vi är inte helt övertygade om att konsten alltid är produktionsstyrd som arts management-forskningen lyfter. Hur kan man se att ett konstnärligt initiativ är konstnärs- eller marknadsstyrt? Varifrån kommer inspirationen? Ofta är ju konstnärer inspirerade av samtiden och vill förmedla sina åsikter om den genom sitt konstnärliga berättande. Vi skulle vilja se en observationstudie om vad som faktiskt händer och sägs när ledningen för en organisation av GöteborgsOperans karaktär sitter ner och diskuterar verksamheten.

Även om vi anser att vår studie är generaliserbar vill vi föreslå vidare forskning inom fältet arts management, med praktisk forskning inom olika svenska konstorganisationer. Vår studie är ett representativt fall av liknande organisationer som bedriver kollektivt konstskapande, -men vi ser ett behov av en mer omfattande studier.

Wennes (2002) paradoxer är på många sätt närvarande även inom GöteborgsOperan. Vi ser dock att paradoxen *Tyranni versus Anarki* och *Frihet versus Institutionalisering* inte tar lika extrema uttryck inom GöteborgsOperan. Det skulle kunna beror på att de är en yngre organisation i förhållande till *Det Norske Opera* och därför har format sina institutionella logiker i en samtid där institutionen *Demokrati* har fått ökat inflytande. Men det skulle även kunna bero på kulturella skillnader mellan nationaliteter. I vår problemdiskussion lyfte vi frågan hur scenkonstorganisationer mest optimalt organiseras. För att svara på den frågan skulle vi gärna se en komparativ studie till vår, där en privat och/eller en förvaltningsstyrd kollektiv konstskapande organisation studeras på liknande vis.

Vi har fått möjlighet att lyfta fram en bild av scenkonstorganisation som vi anser är mer nyanserad än de förutfattade meningar vi först gick in med. Av vår studie kan vi se att ekonomisering av konsten på organisationsnivå inte nödvändigtvis har enbart negativa konsekvenser. Men vår studie kan inte appliceras på samhällsnivå. Där behövs mer forskning av den karaktär som Emma Stenströms avhandling *Konstiga företag* (2008) fokuserar på. Vad händer när den konsten som inte bär sig själv ekonomiskt inte längre får plats i vårt samhälle? Eller när konsten förväntas uppfylla samhällsnyttiga kriterier? Här ser vi att institutionell teori skulle vara användbart för att studera repertoarval. Vad spelas på scenerna runt om i landet? Hur? Varför? Finns det risk att sökandet av legitimitet i samhället bidrar till isomorfism i det som skapas? Hur fritt är då konstskapandet?

Referenslista

Böcker och artiklar

- Ahrne, G, Papakostas, A. 2002. *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur
- Baumol, William och Bowan, William. 1966. *Performing Arts: the economic dilemma. A study of problems common to the theater, opera, music and dance*. New York: Twentieth century found
- Bourdieu, Pierre. 1993. *Kultursociologiska texter*. Stockholm: Östlings bokförlag, Symposium
- Czarniawska, Barbra. 2005. *En teori om organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- DiMaggio, Paul och Walter Powell. 1991. 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields.' in *The New Institutionalism in organizational Analysis*, Powell, Walter W. och DiMaggio, Paul J. (red.) 63-82. Chicago: University of Chicago Press
- Florida, Richard. 2002. *The rise of the Creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic books
- Friedland, Roger och Alford, R. Robert. 1991. 'Bringing society back in: Symbols, Practices, and Institutional contradictions,' in *The New Institutionalism in organizational Analysis*, Powell, Walter W. och DiMaggio, Paul J. (red.) 232-263. Chicago: University of Chicago Press
- Goodrick, Elizabeth and Trish Reay. 'Constellations of institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists.' i *Work and Occupations* August 2011 38:372-416, first published on June 2, 2011.
- Greenwood, Royston, Mia Raynard, Farah Kodeih, Evelyn Micelotta och Michael Lounsbury. 'Institutional Complexity and Organizational Responses.' in *The Academy of Management Annuals* Vol. 5, No.1, June 2011, 317-371.
- Karlsson, David. 2010. *En kulturutredning: Pengar, konst och politik*. Glänta produktion.

Köping, Ann Sofie. 2007. 'Varför utbildar vi arts managers.' ur *Kulturekonomi - Konsten att fånga osynliga värden*, red. Ayata Binnaz. Studentlitteratur.

Lane, Jan-Erik. 2000. *New public management*. London: Routledge

Lindeborg, Lisbeth. 2007. *Kulturen som arbetsmarknad expanderar kraftigt*. ur *Kulturekonomi - Konsten att fånga osynliga värden*, red. Ayata Binnaz. Studentlitteratur.

Meyer, John och Brian Rowan. 1991. 'Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.' in *The New Institutionalism in organizational Analysis*, Powell, Walter W. och DiMaggio, Paul J. (red.) 41-62. Chicago: University of Chicago Press

Scott, W. Richard, Martin Ruef, Peter Mendel, and Carole Caronna. 2000. 'Institutional Change and Health Care Organizations: From Professional Dominance to Managed Care'. Chicago: University of Chicago Press

Stenström, Emma. 2008. 'Konstiga företag'. Stockholm: Natur och Kultur.

Thornton, Patricia och Ocasio, William. 2008. 'Institutional logics,' i *The SAGE handbook of Institutionalism*, Greenwood, Oliver, Sahlin & Suddaby (red.), 99-129. London: Sage publications.

Thornton, Patricia, William Ocasio och Michael Lounsbury. 2012. *The Institutional Logics Perspective: A new approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press

Wennes, Grete. 2002. *Skjønnheten og udyret: Kunsten å lede kunstorganisasjonen*. ISBN:82-405-00706

Övrigt material

Hemsidor:

Vgregion, 2014: <http://www.vgregion.se/sv/Vastra-Gotalandsregionen/startsida/Om-Vastra-Gotalandsregionen/Vagen-till-Vastra-Gotalandsregionen/>

GöteborgsOperans hemsida: www.opera.se

Dokument:

Kulturnämndens uppdrag till Göteborgsoperan 2012-2014

Årsredovisning 2012

Västra götalands kulturstrategiska plan 2013-15

Nationella kulturpolitiska målen 1974 och 2009

Personliga källor:

15 respondenter via enskilda direktintervjuer hösten 2013

Appendix: Intervjuguide

Detta är en intervjuguide som har fungerat som en utgångspunkt för ett fritt samtal där de flesta frågor har modifierats efter intervjusituation.

Vad är din titel?

Hur länge har du varit anställd? Eller projektanställd?

Vad har du för utbildning?

Beskriv ditt jobb och dina arbetsuppgifter.

Beskriv din avdelning.

Vilka Kontaktytor har ni med andra avdelningar/funktioner? Vilka avdelningar har du mest kontakt med? Vad påverkar om samarbetet går bra/dåligt? Vad får det för konsekvenser?

Kan du påverka hur du vill utföra ditt arbete? Hur fungerar det vid varje ny produktion? Kommer du med förslag eller får du direktiv?

Vem bestämmer budget?

Följer du/din avdelning några särskilda direktiv? Har du/ni några uttalade mål att nå fram till? Mäts eller utvärderas ditt arbete utifrån dina direktiv eller mål? hur?

Vad driver dig till att göra ett bra jobb?

När känner du att du gör ett bra eller dåligt jobb? Ge oss gärna konkreta exempel.

(om längre anställning) Hur såg din arbetsbeskrivning ut förr- vad har förändrats? När och varför?

Vad skulle kunna förändras för att göra GöteborgsOperan ännu bättre? Hur?

Vad har du för ambitioner/framtidsförhoppningar?

Vad betyder GöteborgsOperan för dig?

Hur förhåller du dig till publiken?

Vad är hög konstnärlig kvalitet?